DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL **2021**

incluant le Rapport financier annuel

SAINT-GOBAIN

SOMMAIRE

Message du Président 2

Message du Directeur Général 3

1 **Saint-Gobain aujourd'hui** 5

1. Saint-Gobain en chiffres 6
2. L'ADN de Saint-Gobain 13
3. Les temps forts de l'année 2021 20
4. Les activités du Groupe 24
5. Organisation et gouvernance 33

2 **Stratégie** 37

1. L'environnement du Groupe 39
2. La vision de Saint-Gobain : être le leader mondial de la construction légère et durable 53
3. L'action : un plan stratégique fondé sur six priorités 54
4. L'approche financière : allouer efficacement les ressources du Groupe 66

3 **Un Groupe performant et responsable** 69 DPEF

1. Faire preuve d'éthique et de responsabilité 70
2. Maximiser la contribution pour la planète et les communautés 80
3. Atteindre l'excellence dans les opérations 96
4. Promouvoir un environnement de travail sain pour tous, ouvert et engageant 107

4 **Résultats 2021 et perspectives 2022** 121 RFA

1. Résultats financiers 123
2. Résultats extra-financiers 134

5 **Gouvernement d'entreprise** 153

1. Composition et fonctionnement des organes de direction 154
2. Rémunération des organes d'administration et de direction 181
3. Transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux 221
4. Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (articles L. 225-37 et suivants et L. 22-10-10 et suivants du Code de commerce) 222
5. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 223

6 **Risques et contrôle** 227 RFA

1. Facteurs de risques 228
2. Contrôle Interne 238

7 **Capital et actionnariat** 255 RFA

1. Capital 256
2. Informations boursières/Marché des titres 264
3. Politique de communication financière et calendrier financier 269
4. Dividendes 271

8 **Informations financières et comptables** 273 RFA

1. Comptes consolidés 2021 274
2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 335
3. Comptes annuels 2021 de la Compagnie de Saint-Gobain (société mère) 339
4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 364
5. Rapport de gestion sur les comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain 368
6. Tableau des 5 derniers exercices 371

9 **Informations complémentaires et tables de concordance** 373

1. Informations complémentaires 374
2. Informations RSE 381
3. Tables de concordance 389
4. Glossaire 398

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

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

SAINT-GOBAIN

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL 2021

incluant le Rapport financier annuel

www.saint-gobain.com

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Ce Document d'enregistrement universel a été déposé le 22 mars 2022 auprès de l'AMF, en sa qualité d'autorité compétente au titre du règlement (UE) n° 2017/1129, sans approbation préalable conformément à l'article 9 dudit règlement.

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

La présente version du Document d'Enregistrement Universel annule et remplace la précédente version déposée auprès de l'Autorité des Marchés Financiers et mise en ligne sur le site de Saint-Gobain le 22 mars 2022.
Les modifications effectuées sont les suivantes :

- Correction de l'intitulé des lignes du tableau « égalité de traitement » section 2.2.2 chapitre 4 page 143 ;
- Ajout d'une précision sous forme d'une note de bas de page concernant le taux de réalisation du plan d'actions de performance 2017 pour lequel la condition de performance a été constatée section 2.4.2 chapitre 5 page 218 ;
- Correction du taux de réalisation du plan d'options 2017 pour lequel la condition de performance a été constatée section 2.4.3 chapitre 5 page 219 ;
- Correction du Tableau 8 – « Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions (nomenclature AMF) » s'agissant (i) des éléments relatifs au plan d'options 2017, (ii) du nombre d'actions souscrites ou achetées et d'options restantes au 31 décembre 2021 et (iii) de notes de bas de tableau section 2.4.3 chapitre 5 page 220.

Le rapport financier annuel est une reproduction de la version officielle du rapport financier annuel qui a été établie au format ESEF (European Single Electronic Format) et est disponible sur le site www.saint-gobain.com

Message de **Pierre-André de Chalendar**

Président du Conseil d'administration de Saint-Gobain

Gouvernance, stratégie, engagement social et environnemental : en 2021, Saint-Gobain a ouvert un nouveau chapitre de son histoire et réalisé une performance historique que je veux ici saluer. Notre Groupe a démontré, une fois encore, sa résilience et sa capacité jamais démentie à se réinventer. Cette performance est le fruit de l'engagement toujours renouvelé des équipes de Saint-Gobain sur tous les continents, autour d'une raison d'être ambitieuse et exigeante ; c'est aussi la traduction d'une stratégie cohérente et d'une vision claire ; c'est enfin le résultat d'une culture historique de transmission, fondée sur la confiance et sur la responsabilisation de tous. Armé de tels atouts, le Groupe est prêt à poursuivre une croissance aussi rentable que durable ; en tant que président du Conseil d'administration, je m'en réjouis pour nos collaborateurs, pour nos clients, et pour toutes nos autres parties prenantes.

> **« Saint-Gobain dispose d'un modèle d'affaires unique, qui allie performance rentable et contribution à un développement durable. »**

Les chiffres 2021, annoncés le 24 février dernier, mettent en lumière la performance financière de Saint-Gobain autant que ses avancées en termes de responsabilité sociale d'entreprise. Ces résultats ouvrent une nouvelle page dans l'histoire du Groupe, et prennent appui sur la transformation profonde et réussie de l'entreprise initiée fin 2018 à travers le plan *Transform & Grow*. Ils traduisent par ailleurs la détermination de Saint-Gobain à créer de la valeur en prenant en compte, plus que jamais, les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes. Guidé par la force de sa raison d'être, *Making the World a Better Home*, le Groupe dispose d'un modèle d'affaires unique, qui allie performance rentable et contribution à un développement durable. Les indicateurs clés de performance extrafinancière montrent de fortes avancées environnementales et sociales en 2021, qui permettent à Saint-Gobain de réduire son empreinte tout en maximisant son impact positif sur l'ensemble de sa chaîne de valeur. Je rappellerai ici que le Groupe, qui avait déjà annoncé son objectif de réduire ses émissions de CO_2 de 20 % entre 2010 et 2025, est engagé à atteindre l'objectif de « zéro émission nette » d'ici à 2050.

Le Conseil d'administration se félicite de cette progression ainsi que de cette stratégie conduite par la direction générale. Je suis, à cet égard, heureux du choix du Conseil qui a nommé Benoit Bazin, sur ma proposition, pour me succéder en tant que Directeur Général. Cette transition est à l'image de Saint-Gobain ; elle souligne sa confiance dans les talents autant que son attachement à la transmission de ses valeurs et de sa vision.

Je me réjouis par ailleurs de la qualité de la collaboration entre les organes de gouvernance du Groupe et au sein de son conseil d'administration, dont les travaux bénéficient de la large expérience internationale et de la diversité de ses membres, à l'image de la dimension mondiale et de la diversité de Saint-Gobain.

Le Conseil d'administration est ainsi très confiant dans la capacité du Groupe à atteindre pleinement ses objectifs de croissance et de développement, en 2022 et bien au-delà.

Message de **Benoit Bazin**

Directeur Général
de Saint-Gobain

2021 a été une année remarquable pour Saint-Gobain, marquée par l'exécution réussie de notre plan *Grow & Impact* au service de notre stratégie positionnant le Groupe comme leader mondial de la construction durable ; une année profondément responsable, avec l'accélération de notre démarche en termes de responsabilité sociale de l'entreprise. Saint-Gobain a enregistré en 2021 des performances record sur le plan financier et a su tirer le meilleur parti d'un contexte de marché très dynamique. Rendue possible par le très fort niveau d'engagement des équipes dans le monde, cette dynamique robuste permet au Groupe de continuer d'aller de l'avant et de viser une nouvelle année de croissance en 2022.

Les résultats 2021, soulignés par une forte progression du cours de bourse, sont d'abord le fruit de l'expertise et de la mobilisation sans faille de tous les collaborateurs de Saint-Gobain, sous la responsabilité d'une nouvelle équipe de direction. Avec 50 % de non-Français, 8 nationalités et près de 40 % de femmes, ce nouveau Comité exécutif reflète la richesse et la diversité de nos talents à l'échelle mondiale.

Ces résultats sont également le fruit de deux évolutions majeures. Premièrement, une nouvelle organisation, issue du plein succès de notre plan de compétitivité *Transform & Grow* engagé il y a trois ans et qui a fait du Groupe une organisation à la gouvernance simplifiée, avec des processus de décision rapides et la généralisation d'une culture de confiance, de responsabilisation et de collaboration. Ce sont les leaders locaux, natifs de leur pays dans plus de 90% des cas, qui ont désormais la main sur toutes les activités de Saint-Gobain dans leur périmètre, au plus proche de leurs équipes et de leurs clients. Cette nouvelle organisation multilocale permet au Groupe de développer aujourd'hui une offre de solutions et de systèmes intégrés qui valorise toute l'étendue de sa gamme d'activités au sein de chaque pays. Saint-Gobain est ainsi capable d'apporter des réponses aux problématiques complexes des marchés, en satisfaisant à une double exigence de performance et de contribution à un développement durable. Positionné par pays au plus près de ses clients, le Groupe anticipe leurs attentes en combinant ses expertises, en développant de nouveaux produits et services, en mettant en œuvre tout son savoir-faire d'innovation et en exploitant la richesse des données qu'il génère tout au long de la chaine de valeur.

> **« Saint-Gobain est capable d'apporter des solutions aux problématiques complexes des marchés. »**

La deuxième évolution majeure concerne l'optimisation de notre profil d'activité, grâce à la cession des actifs les moins performants, et à l'acquisition de sociétés à forte croissance et rentabilité, parfaitement alignées avec notre stratégie. Après le succès de notre acquisition de Continental Building Products en 2020, c'est cette approche qui nous a conduit à développer un *leadership* mondial dans la chimie de la construction, grâce notamment aux deux acquisitions significatives annoncées en 2021, Chryso et GCP Applied Technologies.

L'enjeu qui sous-tend toutes ces opérations est le même : faire de Saint-Gobain un groupe toujours plus fort et consolider notre performance en termes de croissance - supérieure à celle de nos marchés - et de rentabilité. Les tendances de fond que sont le changement climatique, la raréfaction des ressources naturelles, l'urbanisation rapide dans les pays émergents, la digitalisation et l'évolution des modes de vie imposent de généraliser de nouveaux modes constructifs, innovants, plus frugaux et respectueux de l'économie circulaire ; de proposer des solutions performantes pour la rénovation des bâtiments et le confort de leurs utilisateurs ; et enfin de décarboner l'industrie. Ces trois vecteurs de croissance structurelle constituent les axes de développement de Saint-Gobain, qui dispose de la plus large offre de solutions du marché et d'un positionnement inégalé.

Parce que notre stratégie est mise en œuvre de façon intégrée, notre performance opérationnelle prend systématiquement en compte les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance. Nous déployons avec détermination notre stratégie RSE, qui est au cœur de notre modèle de développement. Le Groupe s'est doté d'une feuille de route CO_2 ambitieuse pour 2030, dont la réduction de nos émissions directes et indirectes a été validée par l'initiative SBTi *(Science Based Target initiative)*. Minimiser notre empreinte et maximiser l'impact positif de nos solutions sont les deux versants des actions au quotidien de Saint-Gobain, qui figure dans la « Climate Change A List » établie par CDP : les émissions évitées grâce à la performance environnementale des solutions vendues par le Groupe en un an sont 40 fois plus importantes que son empreinte carbone actuelle. Par ailleurs, l'attractivité de la marque Saint-Gobain en tant qu'employeur nous vaut pour la 7e année consécutive d'être reconnu comme « Top Employer Global », distinction qui fait écho au niveau d'engagement exceptionnel de nos collaborateurs dans le monde entier. Nous pouvons en être fiers, et je tiens à les féliciter et les en remercier.

Dans ce contexte, et hors impact majeur du contexte géopolitique, je suis confiant dans notre capacité à continuer de progresser en 2022, en réalisant une nouvelle année de croissance sur le plan financier mais aussi extrafinancier, grâce à notre très bon positionnement sur des marchés structurellement porteurs sur le long terme.

SAINT-GOBAIN
CertainTeed

1

Saint-Gobain aujourd'hui

1. Saint-Gobain en chiffres 6

1.1 Chiffres clés 6
1.2 Marchés 6
1.3 Présence mondiale 7
1.4 Performance financière et extra-financière 9

2. L'ADN de Saint-Gobain 13

2.1 Les grandes étapes de la construction du Groupe 13
2.2 Les fondamentaux de l'identité de Saint-Gobain 14
2.3 Le modèle de création de valeur 18

3. Les temps forts de l'année 2021 20

3.1 Chronologie des faits marquants 20
3.2 Retour sur une année charnière 23

4. Les activités du Groupe 24

4.1 Une offre fondée sur les attentes des clients de Saint-Gobain 24
4.2 Une offre de solutions s'appuyant sur des expertises métiers 25
4.3 Marques principales et environnement concurrentiel 29

5. Organisation et gouvernance 33

5.1 L'organisation mondiale du Groupe 33
5.2 La gouvernance 34

1. Saint-Gobain en chiffres

1.1 Chiffres clés

44 160 M€
Chiffre d'affaires

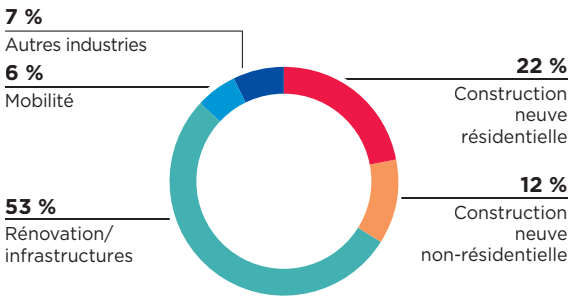
4 507 M€
Résultat d'exploitation

2 815 M€
Résultat net courant

2 904 M€
Cash Flow libre

1.2 Marchés

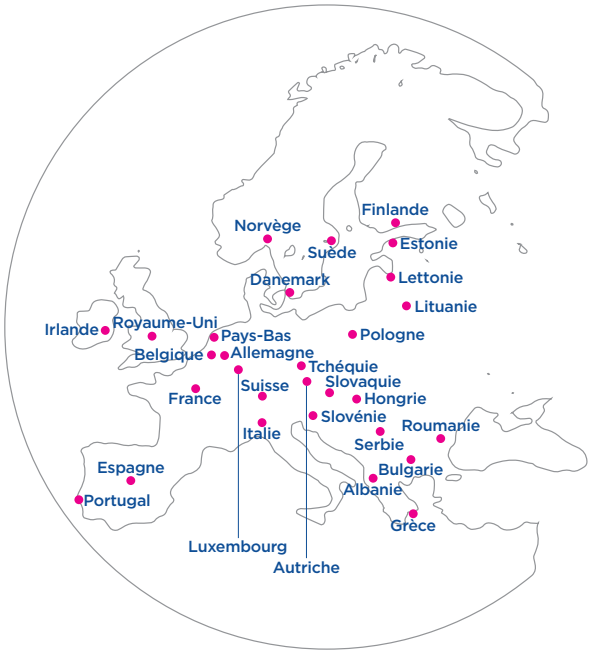
Répartition du chiffre d'affaires par marché



En % du chiffre d'affaires – estimations 2021

1.3 Présence mondiale

1.3.1 Une empreinte planétaire



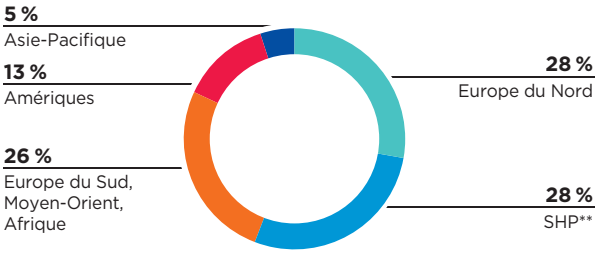
Présence industrielle dans 75 pays

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

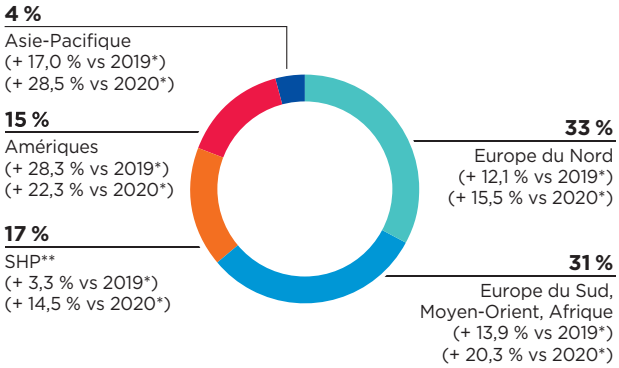
1.3.2 Un Groupe multinational

165 871 collaborateurs

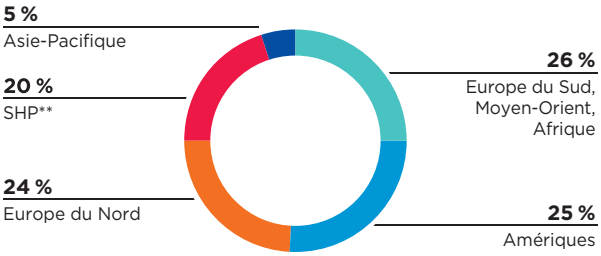
117 nationalités représentées



1.3.3 Répartition du chiffre d'affaires



1.3.4 Répartition du résultat d'exploitation



* *À données comparables.*
** *Solutions de Haute Performance*

1.4 Performance financière et extra-financière

1.4.1 Résultats financiers

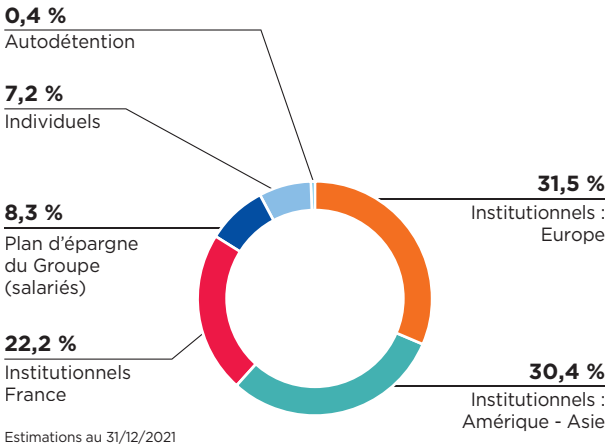
5,35 €
Bénéfice net courant par action

7 287 M€
Endettement net

20 715 M€
Capitaux propres – part du Groupe

1 591 M€
Investissements industriels

1.4.2 Actionnariat



Estimations au 31/12/2021

1.4.3 Performance extra-financière

Grâce à son engagement, à sa détermination à intégrer la responsabilité sociale au cœur même de sa stratégie, dans une démarche continue de perfectionnement (cf. chapitre 2, section 3.4), le Groupe est un acteur de référence en termes de performance extra-financière, ainsi qu'en témoignent sa présence dans divers indices boursiers, mais aussi la reconnaissance qu'il obtient à travers d'autres classements et certifications.

1.4.3.1 Indices boursiers

Outil essentiel de la « finance durable », les indices boursiers ESG ont pour vocation de participer à la construction d'un écosystème financier capable d'accélérer la transition vers une économie soutenable, en orientant les flux financiers vers les organisations les plus vertueuses en termes de responsabilité environnementale, sociale et sociétale. Saint-Gobain fait partie des indices suivants :

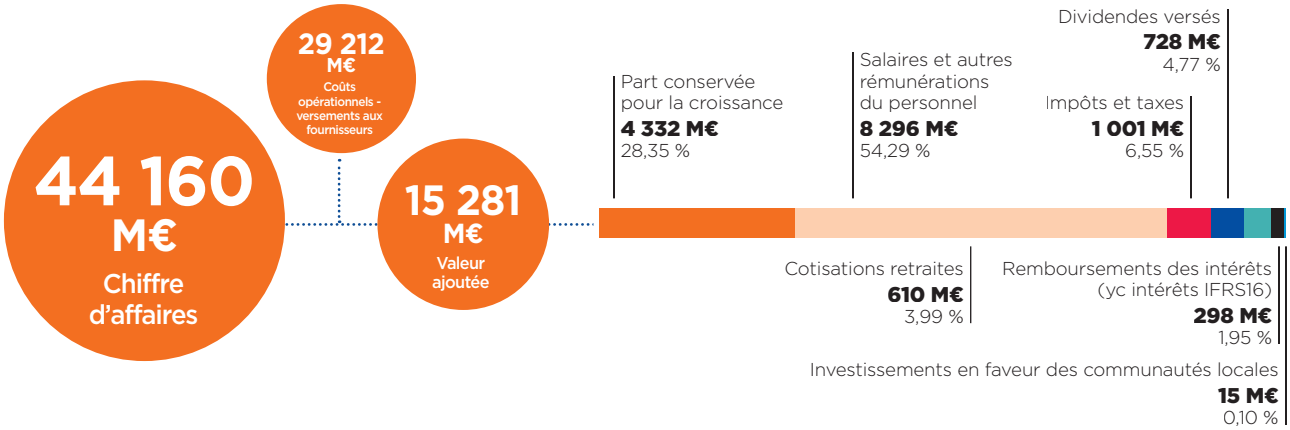
Organisme	Indice	Description
EURONEXT	**CAC40 ESG**	Lancé en mars 2021, ce premier indice ESG créé par EuroNext au niveau national regroupe 40 sociétés cotées à Paris (sélectionnées parmi celles du CAC Large 60) et qui ont démontré les meilleures pratiques, sur la base de l'évaluation réalisée par l'agence VigeoEiris [1].
SOLACTIVE	Saint-Gobain fait partie de plusieurs indices ESG de **Solactive** tels que :	
	Solactive Euro 50 ESG	Cet indice suit les mouvements des 50 plus grandes entreprises dans la zone Euro qui font également partie de l'indice *Ethibel Sustainability Index Excellence Europe*.
	Solactive ISS ESG Developed Markets Paris-Aligned Benchmark	Les valeurs de cet indice sont sélectionnées de manière à ce que les émissions de GES du portefeuille soient alignées avec les objectifs à long terme de l'Accord de Paris sur le réchauffement climatique et en incluant uniquement des entreprises opérant en accord avec les standards du marché en termes de conduite responsable des affaires et de commerce d'armes controversées.
FTSE Russell	**FTSE4Good**	La série d'indices FTSE4Good index series, lancée en 2001, fait appel à des critères transparents concernant la performance ESG afin de constituer les entreprises qui les composent, poussant ainsi les acteurs du marché à améliorer leurs pratiques en termes de contribution à un développement durable.
MSCI	Saint-Gobain fait partie de plusieurs indices ESG de **MSCI** tels que :	
	MSCI World Climate Change Index	Indice basé sur le « MSCI World Index », qui a pour objectif de représenter la performance d'une stratégie d'investissement qui pondère les titres sur la base des opportunités et des risques associés avec la transition vers une économie « bas carbone ».
	MSCI Europe Climate Change Index	Avec le même objectif que le précédent, cet indice est basé quant à lui sur le « MSCI Europe Index ».
	MSCI Europe Select Green 50	Cet indice représente la performance des 50 capitalisations boursières les plus importantes (par ordre de taille de capital flottant) de l'index « MSCI Europe Index » qui offrent des produits et services contribuant à une économie plus durable sur le plan environnemental, à travers l'optimisation de l'usage des ressources naturelles disponibles en quantité limitée à l'échelle mondiale.
STOXX	**STOXX Europe 600 ESG**	Indice basé sur le STOXX Europe 600 index, l'une des références en Europe, et fait appel à des critères d'exclusion ESG standardisés.

1.4.3.2 Autres classements et certifications

Organisme	Classement	Description
Bloomberg Gender-Equality Index 2022	**Bloomberg Gender Equality Index**	Saint-Gobain a été référencé pour 2021 dans le *Bloomberg Gender Equality Index*, indice reconnu en matière de diversité et d'inclusion [2]. Le Groupe fait ainsi partie des 418 entreprises distinguées, provenant de 45 pays et territoires.
CDP A LIST 2021 CLIMATE	**« Climate Change A List »**	CDP (pour *Carbon Disclosure Project*) est une organisation internationale à but non lucratif, créée en 2000, qui publie des données sur l'impact environnemental des plus grandes entreprises. Elle est basée au Royaume-Uni. En 2021, Saint-Gobain fait partie des 200 entreprises de la « Climate Change A List » établie par CDP à partir de l'évaluation de 12 000 entreprises.
top	**Top Employer Global**	Le Groupe soumet chaque année ses pratiques de ressources humaines au Top Employers Institute, organisme indépendant qui évalue la performance RH et éthique sur la base d'un questionnaire d'évaluation suivi d'audits des pratiques. En 2021, Saint-Gobain se place parmi les 16 entreprises certifiées au plan mondial. Le Groupe est également reconnu Top Employer localement dans 38 pays, correspondant à 92 % de ses collaborateurs.

(1) Brochure de présentation : https://www.euronext.com/sites/default/files/2021-08/52118_CAC40-ESG-Index_brochure_v08_1.pdf.
(2) Présentation : https://www.bloomberg.com/gei/.

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



1.4.3.4 Indicateurs et faits marquants RSE

Saint-Gobain a pris l'engagement d'être **neutre en carbone d'ici à 2050**, et a déjà réduit ses émissions (sur les « scopes » 1 et 2) de -23 % par rapport à 2017 (objectif intermédiaire 2030 : -33 %).

100 %

Des contrats avec les partenaires européens (51 % des achats) sont couverts par la signature d'une **charte fournisseurs,** 91,3 % pour les achats hors négoce (contre 90,6 % en 2020).

Saint-Gobain figure pour 2021 (quatrième année consécutive) au ***Bloomberg Gender Equality Index***.

Les actions de Saint-Gobain en faveur de l'**économie circulaire** ont permis d'éviter le prélèvement de **9,952 millions de tonnes de matières premières vierges.**

1,9

Taux de fréquence des accidents déclarés pour les collaborateurs, intérimaires et sous-traitants permanents (accidents mortels, accidents avec et sans arrêt).

Programme de **protection sociale** *CARE by Saint-Gobain :* 88 % des collaborateurs sont couverts en 2021 (objectif 2023 : 100 %).

L'approche RSE (Responsabilité Sociale d'Entreprise) de Saint-Gobain est présentée dans la stratégie du Groupe, chapitre 2, section 3.4 ainsi que dans le chapitre 3.

1.4.3.5 Digital et innovation

662 000
abonnés
... sur les profils et comptes centraux du Groupe sur les réseaux sociaux

+16 %
(entre 2020 et 2021)

405 000
interactions et **conversations** initiées

+ de 400
brevets déposés en 2021

3 600
chercheurs

3 400
personnes dans la filière marketing*

* Cadres et non-cadres

1.4.3.6 Gouvernance[1]

14
Administrateurs
dont :

55 %
Femmes

73 %
Administrateurs indépendants, Présidents des Comités tous indépendants

98 %
Taux de présence

1
Administrateur référent

2
Administrateurs salariés

+

1
Administrateur représentant les salariés actionnaires

(1) Les chiffres sont calculés en tenant compte des dispositions du code Afep/Medef et du Code de commerce, qui excluent les administrateurs salariés du calcul.

2. L'ADN de Saint-Gobain

2.1 Les grandes étapes de la construction du Groupe

- 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 [(1)] ;
- tout au long du XIXe 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 [(2)], en Italie en 1888, ou encore en Espagne en 1905 ;
- en 1970, le Groupe, qui a surmonté avec succès les grandes crises du siècle et a fortement investi en 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 ;
- en 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 [(3)] ;
- en 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 ;
- en 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 ;
- en 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 ;
- en 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 ;
- en 2019 et 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 ;
- en 2020, Saint-Gobain formule sa raison d'être, *Making the world a better home* (cf. ci-dessous) ;
- en 2021, avec l'acquisition de Chryso et l'annonce de l'acquisition de GCP Applied Technologies, Saint-Gobain va devenir 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 (cf. dans ce chapitre, section 3.1) ;
- en octobre 2021, Saint-Gobain lance son plan stratégique *Grow & Impact* (cf. dans ce chapitre, section 3.2) ;
- fin 2021, le Groupe est présent dans 75 pays (cf. dans ce chapitre, section 1.3.1).

(1) Archives de Saint-Gobain – https://archives.Saint-Gobain.com/ressource/xviie/1665/1665-louis-xiv-fonde-la-manufacture-royale-des-glaces-miroirs-linstigation-de.
(2) Archives de Saint-Gobain – https://archives.Saint-Gobain.com/ressource/xixe/1858/1858-Saint-Gobain-affirme-sa-vocation-internationale.
(3) Archives de Saint-Gobain – https://archives.Saint-Gobain.com/ressource/xxe/1986/1986-le-pari-reussi-de-la-privatisation.

2.2 Les fondamentaux de l'identité de Saint-Gobain

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

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

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

MAKING THE WORLD A BETTER HOME : LE MANIFESTE

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

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

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

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

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

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

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

Sur la base de sa raison d'être, le Groupe fonde son développement sur des valeurs fortes matérialisées par neuf principes de comportement et d'action, qui constituent un véritable Code éthique. Formalisés en 2003, traduits en 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.

5 PRINCIPES DE COMPORTEMENT

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

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

4 PRINCIPES D'ACTION

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

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

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

La mise en œuvre de la stratégie de Saint-Gobain se traduit par des politiques et des engagements appliqués par toutes ses entités dans tous les pays où elles opèrent. Au premier rang de ces engagements, les « politiques de référence ». Elles découlent directement des principes de comportement et d'action et définissent les principes de management applicables à toutes les entités et à tous les collaborateurs 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. chapitre 3, section 1.4).

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. chapitre 3, section 1.1.1).

2.2.3 Une ambition permanente : santé, sécurité et excellence opérationnelle

À travers son ambition de protection de la santé et de promotion du bien-être, Saint-Gobain affirme à l'ensemble de ses parties prenantes, notamment à ses collaborateurs, ses clients, ses fournisseurs, ses riverains et les communautés autour de ses sites, sa volonté d'agir pour maximiser son impact positif sur la santé, et éviter ou minimiser toute empreinte éventuellement négative sur la santé liée à son activité (cf. chapitre 3, section 4.2). Reconnue comme une valeur commune, cette ambition s'inscrit dans le cadre de ses Principes de Comportement et d'Action et de sa raison d'être ; elle s'appuie sur la politique EHS (environnement, hygiène et sécurité) du Groupe et sur ses principes en matière de responsabilité sociale.

Vis-à-vis de ses **collaborateurs**, l'ambition de Saint-Gobain relative à la santé consiste à promouvoir un environnement de travail sain par la maîtrise des risques professionnels, y compris psychologiques, au travers de plans d'actions pilotés en local et en central et suivis selon les lignes directrices et les standards du Groupe, et en prenant en compte les catégories de personnes les plus fragiles et la diversité des profils, mais elle consiste aussi à favoriser et promouvoir leur santé au travers d'un suivi médical adapté à leur profil de risque, de campagnes de prévention globale, d'un accès aux soins et d'une protection sociale pour tous et, enfin, de dispositifs de maintien dans leur emploi par l'aménagement des postes de travail ou une mobilité adaptée (cf. chapitre 3, section 4.2.1).

Vis-à-vis des **clients du Groupe** et des utilisateurs de ses produits et solutions, cette ambition consiste à s'assurer d'un usage sûr des produits et solutions de Saint-Gobain tout au long de leur cycle de vie, depuis la conception - notamment par le choix des substances utilisées en collaboration avec les fournisseurs du Groupe - jusqu'à la fin de vie, en passant par les étapes de mise en œuvre et d'usage ; mais aussi à promouvoir le bien-être et la santé des clients et utilisateurs, dans le respect de la transparence et du dialogue, grâce à des produits et des solutions qui apportent des bénéfices en termes de confort acoustique, thermique, visuel et de qualité de l'air intérieur.

Vis-à-vis des **riverains** et des **communautés** autour des sites de Saint-Gobain, cette même ambition consiste à protéger la santé et le bien-être des riverains en respectant les réglementations applicables et en voulant aller au-delà, en réduisant régulièrement l'impact environnemental des activités du Groupe ; mais aussi à promouvoir et à contribuer à la santé des riverains des sites du Groupe, en collaborant avec les agences locales de santé publique, en participant au développement social des communautés - notamment sur des projets liés au logement, à l'éducation et à l'insertion professionnelle -, en développant le mécénat de compétences et d'équipements et en veillant à entretenir un dialogue ouvert avec toutes les parties prenantes (cf. chapitre 3, section 2.3).

L'ambition de Saint-Gobain en termes de promotion de la santé passe par **l'implication des équipes dirigeantes, l'exemplarité, la collaboration et la responsabilisation de tous, la transparence et le dialogue avec l'ensemble des parties prenantes, une veille scientifique, sociétale et réglementaire, l'amélioration continue et le contrôle des processus**. La politique santé, qui s'applique dans tous les sites du Groupe, s'inscrit *a minima* dans le respect des réglementations locales. Cette politique constitue un engagement collectif et personnel de chaque collaborateur de Saint-Gobain. Elle fait de chacun et chacune une personne engagée dans la protection et la promotion de la santé pour le bien-être et l'intérêt de tous. Elle contribue à faire du Groupe une entreprise attractive, qui marque sa différence par son ambition d'avoir un impact positif sur ses parties prenantes.

De manière générale, le Groupe inscrit au cœur de son modèle **l'excellence opérationnelle**, dans le contexte d'une chaîne de valeur particulièrement complexe (cf. chapitre 3, section 3.1). Cela concerne tout d'abord **le lien avec les clients de Saint-Gobain**, en recherchant un alignement étroit entre ses offres et les attentes actuelles et futures du marché, en cultivant une proximité toujours plus grande avec ses clients, en analysant leur satisfaction, et en déployant le programme « Solutions for Growth », qui consiste à analyser l'ensemble des produits et des services proposés par le Groupe et à quantifier leur capacité à fournir à ses clients des bénéfices de performance et de contribution à un développement durable (cf. chapitre 3, section 3.4.4).

Cette ambition d'excellence concerne également **la performance industrielle** : il s'agit d'abord de rechercher en permanence l'amélioration des processus et des résultats sur l'ensemble des opérations, de la gestion des risques environnementaux à celle des risques industriels et de distribution. Il s'agit ensuite de conduire une démarche d'amélioration continue en termes de protection de l'environnement, dans toutes ses dimensions : émissions de GES (gaz à effet de serre), gestion de l'eau et des ressources naturelles, recyclage et protection de la biodiversité (cf. chapitre 3, section 2)

Il s'agit enfin de piloter la relation avec les **fournisseurs de Saint-Gobain**. Cela concerne tout d'abord les achats, facteur clé de la compétitivité du Groupe, dont il faut assurer l'efficacité et gérer les risques afférents. Cela concerne également les transports et la logistique à l'échelle de l'ensemble de la chaîne de valeur, en maximisant la contribution de Saint-Gobain pour amener des bénéfices pour ses clients en garantissant le service (satisfaction et fidélité) et la rentabilité des opérations (optimisation des coûts et des inventaires) tout en minimisant son empreinte afin de réduire les émissions de CO_2 des flux physiques (logistique et transports) en optimisant sa chaîne d'approvisionnement (flux d'informations et flux matières/produits).

2.2.4 Un objectif : performance financière et valeur actionnariale

Fidèle à sa démarche pour 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, sa performance financière, et la création de valeur pour ses actionnaires.

Le Groupe s'est notamment fixé de **nouveaux objectifs financiers** en moyenne annuelle pour la période 2021-2025 [(1)]. Il s'agit d'abord de **l'accélération de la génération de résultat et de trésorerie**, avec une croissance interne du chiffre d'affaires comprise entre 3 % et 5 %, une marge d'exploitation comprise entre 9 % et 11 %, et un taux de conversion de *cash flow* libre supérieur à 50 %. Il s'agit ensuite d'une **discipline soutenue dans l'allocation du capital**, avec une rentabilité des capitaux investis (ROCE) comprise entre 12 % et 15 %, et un ratio « dette nette sur EBITDA » compris entre 1,5 et 2. Il s'agit enfin d'une **politique de retour aux actionnaires attractive**, avec un taux de distribution annuel du dividende entre 30 % et 50 % du résultat net courant, payé en espèces, et un programme de rachat d'actions à hauteur de 2 milliards d'euros pour la période 2021-2025, équivalents à plus de 30 millions d'actions nettes rachetées sur la base du cours de bourse récent de Saint-Gobain.

Concernant le **portefeuille d'activités**, le périmètre du Groupe continue de faire l'objet de revues régulières : performance et alignement stratégique pour les cessions, et allocation du capital selon des critères précis pour les acquisitions créatrices de valeur. Il s'agit d'allouer les ressources nécessaires pour se développer sur les marchés porteurs de gisements de croissance (cf. chapitre 2, section 3.1) et de prendre les mesures nécessaires, en continu, pour restructurer, optimiser ou céder les activités présentant une performance insuffisante (cf. chapitre 2, section 4.2).

(1) Communiqué de presse, 6 octobre 2021.

2.3 Le modèle de création de valeur

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

MÉGATENDANCES, RISQUES ET OPPORTUNITÉS :

CHANGEMENT CLIMATIQUE P. 40 | **ÉPUISEMENT DES RESSOURCES** P. 41 | **DÉMOGRAPHIE ET**

À PARTIR DES RESSOURCES DE SON ÉCOSYSTÈME...

DES COLLABORATEURS ENGAGÉS, REFLETS DE LA DIVERSITÉ DES MARCHÉS OÙ LE GROUPE OPÈRE P. 107

- **165 871** collaborateurs de **117** nationalités dans 75 pays
- **26,3 %** de femmes cadres
- Indice d'engagement des collaborateurs de **83 %**
- Saint-Gobain reconnu comme *Top Global Employer* pour la 7e année consécutive début 2022
- Plus de **60 000** salariés actionnaires

UNE ORGANISATION AGILE ET EFFICACE P. 33

- Le principe : autonomie de décision au niveau local
- **90 %** des directeurs généraux sont natifs de la région où ils opèrent
- Une force mondiale en termes de R&D, marketing, innovation, performance industrielle et de distribution

DES PRÉLÈVEMENTS DE RESSOURCES RESPONSABLES P. 92

- Progression constante vers la circularité avec **9,952** millions de tonnes de matières premières vierges non extraites grâce au recyclage des matériaux
- Des spécialités industrielles (verre, gypse) indéfiniment recyclables en boucle fermée
- Développement du recours aux énergies renouvelables

UNE PRÉSENCE MONDIALE P. 7

- Près de **3 500** points de vente
- Près de **800** sites industriels

UN PORTEFEUILLE MONDIAL DE MARQUES P. 29

- Une marque forte : Saint-Gobain
- Des marques métiers reconnues dans la construction et l'industrie

UNE STRUCTURE FINANCIÈRE SOLIDE, AU SERVICE DE LA TRANSFORMATION P. 122

- Chiffre d'affaires : **44 160 M€**
- Résultat d'exploitation : **4 507 M€**
- Résultat net courant : **2 815 M€**
- 100 millions d'euros par an alloués aux investissements en CAPEX et R&D pour la décarbonation sur les dix prochaines années

UNE CAPACITÉ D'INNOVATION PERMANENTE P. 56

- **8** centres de recherche dans le monde
- **3 600** chercheurs
- Près de **50** projets validés en 2021 de collaboration avec des startups

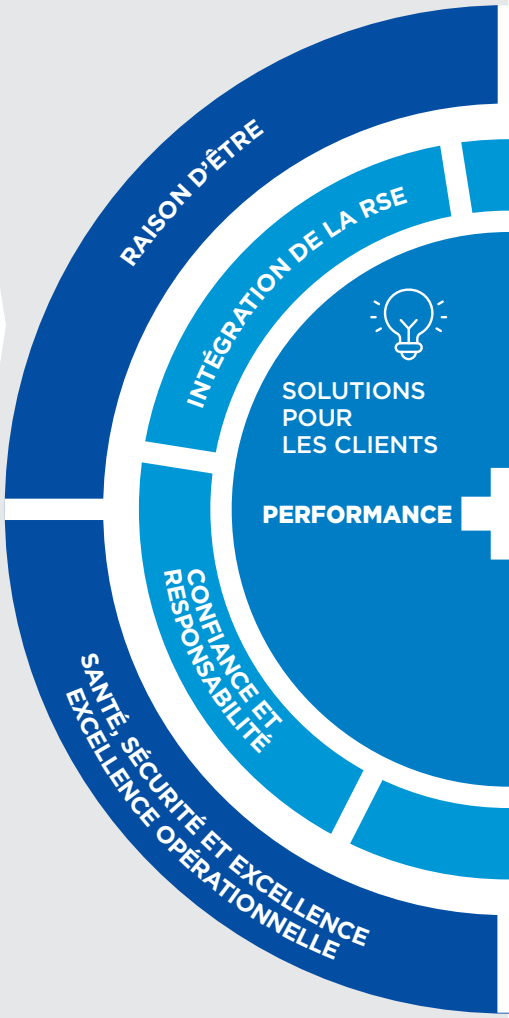
UNE PRISE EN COMPTE PERMANENTE DES INTÉRÊTS DES PARTIES PRENANTES DE SAINT-GOBAIN P. 49

- Une cartographie précise de l'écosystème du Groupe et des interlocuteurs désignés pour chaque partie prenante
- Une analyse et une hiérarchisation des enjeux et leur intégration aux décisions stratégiques

SAINT-GOBAIN SE POSITIONNE

Construction et rénovation P. 45

Sur tous les



SAINT-GOBAIN

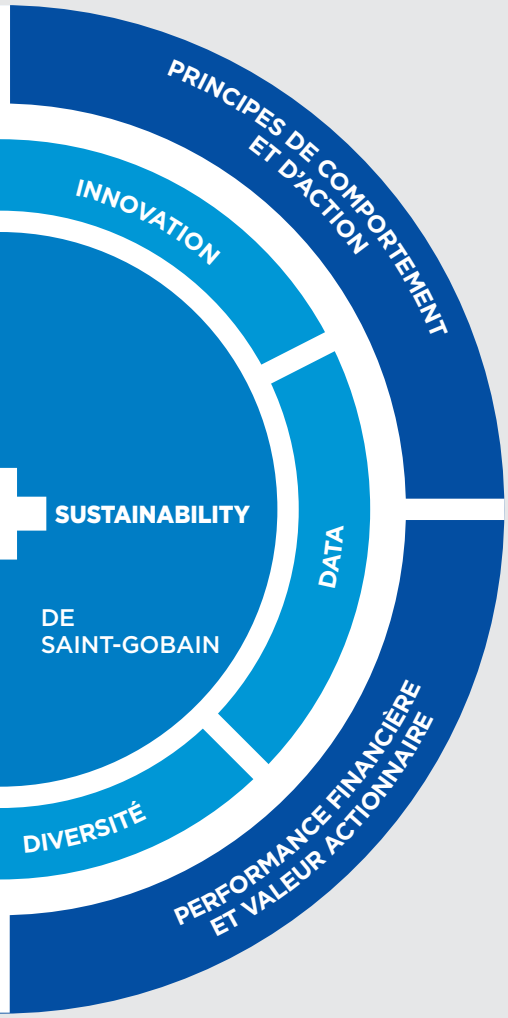
LE MONDE DANS LEQUEL SAINT-GOBAIN ÉVOLUE

URBANISATION P. 42 | DIGITALISATION P. 42 | ÉVOLUTION DES MODES DE VIE P. 43

SUR DES MARCHÉS EN CROISSANCE

Industrie P. 48

continents P. 7



UNE EXIGENCE DOUBLE P. 62

- Minimiser l'empreinte des opérations de Saint-Gobain
- Maximiser l'impact vertueux pour l'ensemble de ses parties prenantes
- Cf. « *Solutions for Growth* », chapitre 3, section 3.4.4

ASSURER UNE CROISSANCE RENTABLE P. 53

- Entre 2019 et 2021, Saint-Gobain a délivré une croissance supérieure à celle de ses concurrents
- Sur la période 2021-2025, Saint-Gobain vise une croissance organique de **3 à 5 %**, une marge opérationnelle de **9 à 11 %**, et un rendement du capital investi de **12 à 15 %**

METTRE EN ŒUVRE UNE FEUILLE DE ROUTE RSE FONDÉE SUR 6 PILIERS P. 63

- Construire un monde décarboné
- Progresser vers l'économie circulaire
- Assurer santé et sécurité sur l'ensemble de la chaîne de valeur
- Assurer une croissance inclusive
- Favoriser un environnement de travail ouvert et engageant
- Garantir un respect absolu de l'éthique des affaires

ASSURER UNE CROISSANCE DURABLE P. 106

- **72 %** du chiffre d'affaires réalisé grâce à des solutions durables (en 2020)

CRÉER DE LA VALEUR PARTAGÉE AVEC SES PARTIES PRENANTES

Économique

- Chiffre d'affaires : **44 160 M€**
- Valeur ajoutée : **15 281 M€**
- Part conservée pour la croissance : **4 332 M€**
- Remboursement des intérêts : **298 M€**
- Dividendes versés : **728 M€**

Sociale et sociétale P. 135

- Salaires et autres rémunérations du personnel : **8 296 M€**
- Impôts et taxes : **1 001 M€**
- Cotisations retraites : **610 M€**
- Coûts opérationnels – versements aux fournisseurs : **29 212 M€**
- Investissements en faveur des communautés locales : **15 M€**

CRÉE DE LA VALEUR... → **POUR UNE CROISSANCE PARTAGÉE, DURABLE ET RENTABLE**

3. Les temps forts de l'année 2021

3.1 Chronologie des faits marquants

Janvier 2021

- Saint-Gobain annonce être entré en négociations exclusives avec BME (Building Materials Europe), en vue de la cession de **Saint-Gobain Building Distribution the Netherlands** (SGBD NL), une entité opérant sous les marques Raab Karcher, Tegelgroep Nederland, Galvano et Van Keulen, qui dispose de 38 points de vente dans sept pays.
- **Saint-Gobain obtient, pour la 6e année consécutive, la certification mondiale « Top Employer Global ».** Seules 16 entreprises dans le monde ont reçu ce label, décerné par l'Institut Top Employers.
- La tour abritant le siège du Groupe, récemment achevée par Generali Real Estate dans le quartier de La Défense à Paris, obtient **les meilleures certifications internationales en matière d'environnement**.
- Saint-Gobain annonce ses **résultats du 4e trimestre 2020** avec des ventes dépassant nettement les attentes pour atteindre environ 10,2 milliards d'euros, avec une croissance interne (à structure et taux de change comparables) supérieure à 6 %.

Février 2021

- Le Groupe annonce avoir finalisé en Espagne la vente de **Sanigrif**, son activité de distribution de produits de plomberie, sanitaire et chauffage, ainsi que la vente de Saniplast, son activité de distribution de matériaux pour travaux de génie civil.
- Le **Conseil d'administration** prend la décision de **dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général du Groupe**.

Mars 2021

- Saint-Gobain annonce l'acquisition d'une participation majoritaire dans la société **Brüggemann**, l'un des acteurs les plus reconnus en Allemagne pour la fabrication et l'installation de solutions de **construction modulaire en bois** « clés en main » destinées à la construction neuve et à la rénovation, réalisant un chiffre d'affaires de 40 millions d'euros. Cette acquisition renforce les capacités du Groupe en tant que leader de la construction durable et légère.
- Le Groupe annonce un investissement de 40 millions d'euros pour la construction d'une nouvelle ligne de production de plaques de plâtre dans son usine de Quinto en **Espagne**. Opérationnelle en 2022, cette ligne permettra de **réduire les impacts environnementaux** du procédé de fabrication et d'intégrer des matières premières recyclées, avec une **digitalisation** et une **automatisation** avancées.
- Saint-Gobain conclut aux États-Unis un **accord d'achat d'énergie** pour une période de 12 ans avec Invenergy, qui développe et opère des **solutions d'énergie durable.** Portant sur 120 mégawatts (MW), cet accord est le plus important conclu par le Groupe dans les énergies renouvelables à cette date et constitue une étape clé vers l'objectif d'atteindre la neutralité carbone à horizon 2050.

Avril 2021

- Saint-Gobain annonce la signature d'un accord aux termes duquel le Groupe cède 67 % de son activité relative à la **canalisation** en Chine à un consortium mené par le management local. La transaction valorise l'entreprise à environ 100 millions d'euros. Cette opération entraîne la cession par Saint-Gobain du contrôle de PAM Chine, tout en permettant de maintenir son lien avec l'activité relative à la canalisation en Europe, dans le cadre d'un partenariat industriel de long terme. Elle s'inscrit dans la stratégie de poursuite de l'optimisation du portefeuille du Groupe, visant à améliorer son profil de croissance et de rentabilité.
- Saint-Gobain annonce la construction d'une deuxième ligne de production de plaques de plâtre dans son usine de Turda, dans le nord de la **Roumanie**. Cet investissement, d'un montant de 45 millions d'euros, vise à augmenter la capacité de production du Groupe pour satisfaire des besoins en très forte croissance dans l'ensemble des pays d'Europe centrale et de l'Est, et à consolider la position de leader de Saint-Gobain sur les marchés de la construction légère.
- Le Groupe lance un **fonds carbone interne**, afin d'engager tous ses collaborateurs sur la route de la neutralité carbone à horizon 2050, et pour contribuer à l'atteinte de l'objectif de réduction des émissions de CO_2 de Saint-Gobain d'ici à 2030. D'abord mis en place dans une région pilote, l'Europe du Nord, il vise à accélérer la réduction des émissions non industrielles de CO_2 à travers les actions quotidiennes des collaborateurs et des investissements ciblés, sur des sujets tels que la mobilité durable des salariés, les énergies renouvelables ou encore l'amélioration du confort et de l'efficacité énergétique sur les sites du Groupe.
- Saint-Gobain inaugure à Eindhoven la **première maison individuelle au monde entièrement réalisée en béton imprimé en trois dimensions**. Le Groupe, à travers sa filiale néerlandaise Saint-Gobain Weber Beamix, a développé des mortiers spéciaux de haute technicité utilisables en impression 3D, et a élaboré la technique d'impression en collaboration avec Witteveen + Bos, entreprise de conseil et d'ingénierie.

Mai 2021

- Le Groupe annonce être entré en négociations exclusives en vue de l'acquisition de la société française **Panofrance**, un distributeur spécialiste de bois et de panneaux pour la construction et l'agencement réalisant un chiffre d'affaires d'environ 160 millions d'euros en 2020 et employant près de 600 personnes. Cette acquisition permettra à Saint-Gobain de densifier sa présence territoriale sur le marché en forte croissance des systèmes constructifs en bois, apportant légèreté et rapidité de mise en œuvre.

- Le Groupe signe un accord en vue de l'acquisition de **Duraziv**, entreprise roumaine spécialisée dans la production d'adhésifs et autres solutions à valeur ajoutée dans la chimie du bâtiment. Cette acquisition permet à Saint-Gobain d'élargir sa gamme de solutions d'aménagement intérieur et extérieur. Elle fait suite à l'acquisition récente de Scientific and Production Company Adhesive LLC en Russie, entreprise spécialisée qui contrôle la totalité du cycle de production du polyuréthane et de l'époxy. Ces acquisitions représentent environ 40 millions d'euros de chiffre d'affaires.
- Le Groupe annonce avoir cédé **la société Saint-Gobain Glassolutions Objekt-Center**, spécialisée dans les opérations de transformation de verre du réseau Glassolutions en Allemagne, au groupe privé allemand AEQUITA basé à Munich. Cette cession concerne les deux sites de Döring Berlin et Radeburg, qui ont réalisé un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros en 2020. AEQUITA avait déjà racheté les activités de Glassolutions aux Pays-Bas en 2019.
- Saint-Gobain signe un accord pour l'acquisition de **Chryso**, acteur mondial de premier plan sur le marché de la chimie de la construction, offrant des solutions différenciées et innovantes. Chryso, qui emploie environ 1 300 personnes, fournit des solutions complètes d'additifs pour une construction durable en s'appuyant sur des procédés chimiques innovants, une expertise en matière de formulation et une connaissance des matériaux de construction.
- Le Groupe annonce le démarrage de la production d'une nouvelle usine de plâtre en **Chine**, dans la province du Jiangsu, à destination du marché local de la construction. Doté d'une capacité annuelle de 350 000 tonnes, le nouveau site se conforme aux meilleurs standards en termes de performance industrielle, de sécurité et de respect de l'environnement. Ce nouvel investissement permet de poursuivre la forte croissance que Saint-Gobain a connue en Chine ces dernières années.
- Le Groupe annonce un investissement d'environ 25 millions d'euros dans son usine de plaques de plâtre de **Fredrikstad** en **Norvège**, pour accroître les capacités de production du site d'environ 40 % et d'en faire la **première usine de plaques de plâtre neutre en carbone au monde**. Cet investissement est une manifestation concrète de l'engagement pris par Saint-Gobain de réduire ses émissions de CO_2 (« scopes » 1 et 2) de 33 % à horizon 2030 par rapport à 2017, avec en ligne de mire la neutralité carbone à horizon 2050. Il permet également au Groupe de renforcer ses positions de leader dans les offres pour la construction légère en Norvège, et de répondre à une forte demande de solutions plus durables. L'investissement, qui accompagne la hausse de la demande sur un marché local très dynamique, consiste notamment en un projet innovant d'électrification du procédé de production utilisant aujourd'hui du gaz naturel.
- Saint-Gobain inaugure dans le sud de la **Malaisie** sa vingt-huitième usine en **Asie du Sud-Est**, qui produira des solutions avancées pour le marché de la construction dans la région. Sur un site de 50 000 m², les nouvelles installations rassemblent le meilleur des technologies et des procédés de fabrication du Groupe et sont dédiées à la fabrication d'une large gamme de solutions d'étanchéité et de chimie de la construction, sans oublier les solutions d'impression 3D, afin d'asseoir le positionnement de Saint-Gobain comme pionnier sur ce segment émergent.

Juin 2021

- Le Groupe annonce avoir finalisé la cession de la société **Lapeyre** à Mutares, société cotée à la Bourse de Francfort. Cette opération, annoncée fin 2020, vise à concentrer les ressources de Saint-Gobain sur ses activités stratégiques.
- L'**Assemblée générale mixte des actionnaires** de la Compagnie de Saint-Gobain nomme Benoit Bazin en qualité de nouvel administrateur et approuve la distribution d'un dividende de 1,33 euro par action, avec versement intégral en espèces.
- Le Groupe dévoile les gagnants de la **16e édition** de son concours étudiant international « **Multi Confort** », avec des participants venus de plus de 200 universités dans 38 pays autour d'un enjeu : la conversion d'une zone industrielle en une zone de vie, d'apprentissage et de loisirs au cœur d'un grand espace vert.
- **Saint-Gobain annule 5,7 millions d'actions autodétenues** achetées sur le marché. À l'issue de cette opération, le nombre total d'actions composant le capital s'élève à 532,6 millions d'actions et le nombre de titres en circulation s'élève à 530 millions d'actions.
- Le Groupe annonce la **publication de son premier rapport intégré**, inspiré du cadre de référence de l'International Integrated Reporting Council (IIRC). Ce rapport propose à toutes les parties prenantes une vision synthétique de la stratégie de Saint-Gobain, de sa performance financière et extra-financière et de la façon dont le Groupe crée de la valeur à court, moyen et long termes en prenant en compte l'intérêt de l'ensemble de ses interlocuteurs.

Juillet 2021

- **Benoit Bazin succède à Pierre-André de Chalendar au poste de Directeur Général du Groupe**, ce dernier restant Président du Conseil d'administration (cf. dans ce chapitre, section 3.2).
- **Saint-Gobain annonce avoir finalisé la vente de deux enseignes de distribution en Espagne**, La Plataforma de la Construccion au groupe BigMat, ainsi que Discesur à Group Jorge Fernandez en association avec Group Terrapilar. Avec 16 points de vente, ces deux enseignes ont réalisé un chiffre d'affaires d'environ 140 millions d'euros en 2020.
- **Saint-Gobain signe des accords en vue de la cession de Graham,** son activité de distribution spécialisée en plomberie, sanitaire et chauffage au Royaume-Uni. Avec environ 130 points de vente, elle a généré un chiffre d'affaires d'environ 260 millions d'euros en 2020.

Août 2021

- Saint-Gobain annonce avoir cédé la société française **Aurys**, spécialisée dans le façonnage et la transformation du verre plat, à un ancien manager du Groupe. Saint-Gobain a également cédé la société allemande GVG Deggendorf, spécialisée dans le verre trempé, au groupe suisse Arbonia.

Septembre 2021

- **Saint-Gobain annonce avoir finalisé l'acquisition de Chryso**, qui rejoint les activités servant le marché de la construction durable au sein des Solutions de Haute Performance.

- Le Groupe annonce être entré en négociations exclusives auprès du groupe BME en vue de l'acquisition de la société **Raboni Normandie**, un distributeur multi-spécialiste de matériaux de construction ayant réalisé un chiffre d'affaires d'environ 30 millions d'euros en 2020 avec 12 points de vente.
- Saint-Gobain annonce avoir finalisé l'acquisition de la société **Panofrance**.

Octobre 2021

- Le Groupe finalise l'acquisition de la société Raboni Normandie.
- Saint-Gobain signe un accord pour acquérir **IMPAC**, acteur de référence sur le marché de la chimie de la construction au **Mexique** avec un chiffre d'affaires de près de 50 millions d'euros en 2020. L'entreprise gère une usine de production à Monterrey et emploie environ 630 personnes. Cette acquisition permettra au Groupe de consolider sa position de leader en Amérique latine tout en accélérant sa dynamique de croissance dans la région et en étoffant son offre de solutions à destination des marchés de la construction durable.
- Saint-Gobain signe un accord pour acquérir l'entreprise péruvienne **Z Aditivos**, dotée d'une forte expérience dans les additifs pour le ciment et l'asphalte. Après d'autres acquisitions réalisées en 2019 et 2020, le Groupe renforce ainsi sa position de leader sur les marchés de la construction au **Pérou**, avec 6 usines et plus de 350 collaborateurs.
- Saint-Gobain tient une **réunion dédiée aux investisseurs et analystes**, consacrée à la stratégie du Groupe et à ses objectifs pour la **période 2021-2025**. Le Groupe lance à cette occasion son **plan stratégique *Grow & Impact*** (cf. ci-dessous, section 3.2).
- Saint-Gobain annonce la construction de sa troisième ligne de plaques de plâtre près de São Paulo, au **Brésil**. Grâce à cet investissement, le Groupe augmentera sensiblement sa capacité de production et pourra faire face à la croissance rapide de la demande locale, et consolider sa position de leader sur les marchés de la construction légère en **Amérique latine**.

Novembre 2021

- Le Groupe annonce l'acquisition d'une participation minoritaire dans **Livspace**, entreprise numérique en forte croissance en **Inde** et en **Asie du Sud-Est**. Créée en 2015, Livspace est une plateforme numérique d'intermédiation offrant des solutions complètes pour le marché de l'aménagement intérieur résidentiel, de la conception à l'installation. Cet investissement renforcera l'offre complète de solutions de Saint-Gobain sur le marché indien de l'habitat résidentiel, qui représente plus de 80 % du marché de la construction du pays.
- Le Groupe étend sa présence en **Afrique** : au **Kenya**, avec l'acquisition d'une usine de gypse à Nairobi, et à **Maurice**, avec l'acquisition d'une participation majoritaire d'un acteur de premier plan dans les mortiers techniques, additifs et produits imperméabilisants. Son périmètre mondial atteint ainsi en 2021 le nombre de **75 pays d'implantation industrielle** (cf. dans ce chapitre, section 1.3.1).
- Saint-Gobain annonce sa **décision d'investir plus de 400 millions de dollars** au cours des quatre prochaines années pour accroître les capacités de production de toitures, d'isolants et de plâtre sur quatre sites de production clés aux **États-Unis**. Ces nouvelles capacités répondent aux normes les plus élevées en termes de performance industrielle, de sécurité, de consommation d'énergie et de respect de l'environnement.
- **Le Groupe annonce son intention de recruter 36 000 collaborateurs en 2022**, dont 7 500 en France parmi lesquels 3 500 jeunes de moins de 26 ans.
- **Saint-Gobain annonce avoir d'ores et déjà racheté en 2021 plus de 8,5 millions de ses titres** (nets des opérations liées à l'actionnariat salarié) pour un montant d'environ 500 millions d'euros, en avance sur l'objectif de rachat d'actions de 2 milliards d'euros sur cinq ans (2021-2025) présenté début octobre.

Décembre 2021

- Saint-Gobain et **GCP Applied Technologies** annoncent avoir conclu un accord en vue de l'acquisition par Saint-Gobain de l'intégralité des actions de GCP. Cette acquisition constitue une étape décisive pour **établir le Groupe comme un leader mondial de la chimie de la construction** – avec un chiffre d'affaires total de plus de 4 milliards d'euros (contre 3 milliards d'euros précédemment à cette acquisition).
- Saint-Gobain annonce avoir vendu son activité régionale de transformation de verre **Glassolutions au Danemark** au fabricant de verre allemand Semcoglas Holding GmbH.
- Le Groupe annonce avoir signé des accords en vue de la **cession à Wolseley UK** de trois de ses quatre dernières **enseignes de distribution spécialisées en plomberie, chauffage et sanitaire au Royaume-Uni** : Neville Lumb, DHS et Bassetts. La finalisation de ces transactions est prévue début 2022. Saint-Gobain est par ailleurs entré en négociations exclusives avec Wolseley UK en vue de la cession d'Ideal Bathrooms, sa dernière enseigne de distribution spécialisée en produits de plomberie, chauffage et sanitaire au Royaume-Uni.
- Saint-Gobain annonce avoir conclu un accord avec Alghanim Group en vue de l'acquisition de sa filiale détenue à 100%, Rockwool India Pvt Ltd., un acteur majeur dans la production de laine de roche en Inde, qui offre une gamme complète de produits d'isolation aux propriétés thermiques, acoustiques et anti-feu. Rockwool India détient deux usines de production en Inde, à Hyderabad et à Silvassa, avec une capacité de production totale de 50 000 tonnes, et bénéficie d'un vaste réseau commercial à travers le pays.
- Le Groupe figure à nouveau cette année sur la « Climate Change A List » établie par CDP, organisme mondial à but non lucratif reconnu comme référence en matière de notation et de transparence environnementale. Saint-Gobain fait partie des entreprises à la pointe de l'ambition et de la transparence en matière environnementale grâce à une action significative et démontrable en faveur du climat. 200 entreprises dans le monde figurent cette année sur la liste A (contre 277 en 2020), pour près de 13 000 entreprises évaluées.

Légende :
- *: opérations sur le portefeuille*
- *: distinctions et récompenses*
- *: annonces et engagements*

3.2 Retour sur une année charnière

2021 a été une année de transition à plus d'un titre pour Saint-Gobain. C'est, en premier lieu, la seconde année de la « nouvelle normalité » créée par l'irruption de la pandémie de la Covid-19 et ses conséquences. Au-delà du choc de la crise, cet événement a des effets profonds sur la croissance, sur la consommation, sur l'organisation de la production et sur les chaînes d'approvisionnement. Ces phénomènes affectent directement le modèle de création de valeur du Groupe : dans un contexte d'accélération de l'inflation des coûts de l'énergie, Saint-Gobain anticipait par exemple en octobre 2021 une augmentation de ses coûts d'énergie et de matières premières d'environ 1,5 milliard d'euros en 2021 par rapport à 2020, dont 1,1 milliard d'euros pour le seul second semestre [(1)].

Ce **faisceau de contraintes nouvelles et de facteurs de risque conjoncturels** s'est superposé à **des tendances lourdes**, à caractère structurel autant que mondial, telles que **le changement climatique**, **l'épuisement des ressources naturelles**, **la croissance démographique**, **la digitalisation** ou encore **l'évolution des modes de vie** (cf. chapitre 2, section 1.1). Dans ce contexte, **le secteur de la construction durable et légère, sur lequel le Groupe est très bien positionné, représente un marché structurellement en croissance**, appelant des solutions à même de décarboner l'économie, de tendre vers l'économie circulaire, et de répondre aux besoins issus de l'urbanisation.

Dans ce paysage, Saint-Gobain a relevé en 2020 le défi posé par la crise sanitaire, en prenant soin de ses parties prenantes, en faisant preuve d'un engagement au service de la société dans son ensemble, et en démontrant sa capacité à préparer l'avenir, grâce à une **agilité** et une **ténacité** qui sont autant le produit de la culture du Groupe que des orientations stratégiques adoptées dans le cadre du plan *Transform & Grow* [(2)]. Ce plan de transformation, annoncé fin 2018 et mis en œuvre sur une période de deux ans, a permis à Saint-Gobain d'atteindre des objectifs majeurs : se doter d'une plus grande vitesse et d'une plus grande cohérence dans l'exécution ; se recentrer sur des exigences de croissance et de génération de liquidités ; et enfin maintenir une gestion du portfolio d'activités et de marques cohérentes avec la stratégie, à travers une approche de fusions, acquisitions et cessions qui soit créatrice de valeur.

Début 2021, Saint-Gobain représentait ainsi **un Groupe performant, fort de sa nouvelle organisation locale et de sa culture « multi-nationale »,** guidé par la performance et la proximité avec ses clients, dont les collaborateurs partagent la même ambition, résumée par sa raison d'être : *Making the world a better home*. **Sur ces fondements solides, Saint-Gobain a annoncé en octobre 2021 son plan stratégique, *Grow & Impact*,** en formulant une vision claire : **être le leader mondial de la construction légère et durable**, qui améliore la vie quotidienne de tous grâce à ses solutions de haute performance (cf. chapitre 2, section 2). Le Groupe se positionne ainsi comme un fournisseur de solutions de nature à apporter des réponses aux problématiques complexes auxquelles ses clients font face, en satisfaisant une double exigence de durabilité et de performance (cf. chapitre 3, section 3.4.4).

En capitalisant sur son potentiel d'innovation, et en exploitant pleinement le gisement de valeur offert par la donnée, *Grow & Impact* a pour principe de permettre à Saint-Gobain de surperformer ses marchés sous-jacents, d'atteindre ses objectifs RSE en minimisant systématiquement son empreinte sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, et de maximiser son impact positif dans de multiples registres : la satisfaction et la performance de ses clients, la création de valeur pour ses actionnaires, ainsi que le bien-être et l'engagement de ses collaborateurs.

- « Grow » représente le pouvoir de **dynamiser la croissance de Saint-Gobain en tant que Groupe international**, en concevant, produisant et distribuant les solutions les plus innovantes pour ses clients, à la fois performantes et durables ;
- « Impact » représente la responsabilité d'**avoir un impact positif sur la vie de tous** en veillant au bien-être personnel et collectif, tout en prenant soin de la planète.

Pour atteindre les objectifs de moyen et de long termes de Saint-Gobain, le plan *Grow & Impact* s'appuie sur six grands leviers : **se positionner sur les marchés à forte croissance** ; être un **fournisseur de solutions** ; **accélérer la croissance** en mettant le client au cœur de l'innovation et en libérant le pouvoir du digital à travers la collecte et l'exploitation de la donnée ; **ancrer la RSE au cœur du modèle d'entreprise** du Groupe ; nourrir une **culture de confiance et de responsabilité** ; et enfin, **porter son attention sur les talents, la diversité et l'inclusion**. Pour la présentation complète du plan *Grow & Impact* à travers ses différentes priorités, cf. chapitre 2, section 3.

2021 a été également marquée par une évolution dans la gouvernance de Saint-Gobain, qui constitue une étape dans l'histoire du Groupe : le passage de témoin entre Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin, ce dernier prenant en charge à partir du 1er juillet le rôle de Directeur Général, conformément à la décision prise par le Conseil d'administration d'assurer une transition harmonieuse en dissociant les fonctions de Président et de Directeur Général, Pierre-André de Chalendar reste Président du Conseil d'administration de Saint-Gobain [(3)].

(1) Communiqué de presse, 6 octobre 2021.
(2) Document d'enregistrement universel Saint-Gobain 2020, pp. 18-20.
(3) Communiqué de presse, 3 juin 2021.

4. Les activités du Groupe

Le Groupe conçoit, produit et distribue des solutions qui se trouvent partout dans notre habitat et notre vie quotidienne – bâtiments individuels et collectifs, transports, infrastructures – ainsi que dans de nombreuses applications industrielles. Ces solutions apportent aux clients du Groupe des bénéfices en termes de performance et de durabilité (cf. chapitre 3, section 3.4.4), tout en répondant aux défis qui structurent l'avenir de l'économie et de la société.

Aujourd'hui, Saint-Gobain couvre déjà la plupart des applications pour **la rénovation** ainsi que pour **la construction neuve**, et en particulier la construction durable : les systèmes intérieurs, l'isolation intérieure et extérieure, le parement, les revêtements de sol, les façades et structures légères, les vitrages, les plafonds, l'étanchéité, les solutions pour les toitures, le pré-assemblage et la préfabrication, ou encore la distribution de produits, solutions et services pour la construction et l'habitat. Les Solutions de Haute Performance du Groupe permettent, quant à elles, de répondre aux besoins croissants du marché sur des problématiques telles que la décarbonation des procédés de construction, la mobilité et l'industrie durables.

4.1 Une offre fondée sur les attentes des clients de Saint-Gobain

4.1.1 Clients du marché de la construction et de la rénovation

4.1.1.1 Maisons individuelles

Sur tous les continents, le Groupe met sur le marché des solutions complètes, combinant des produits et des services innovants pour l'enveloppe du bâtiment (avec des marques telles que Saint-Gobain, Weber, Isover ou CertainTeed, leader sur le marché nord-américain), mais aussi avec des solutions d'intérieur (avec des marques telles que Placo®), ou encore des services dédiés aux professionnels et aux particuliers (avec des programmes tels que Solu+ ou La Maison Saint-Gobain en France).

Pour la construction d'une résidence individuelle, le Groupe propose toute une gamme de solutions sur les canalisations, la ventilation et l'électricité, l'intérieur comme l'extérieur du bâtiment. Saint-Gobain progresse par ailleurs sur des innovations telles que l'impression en trois dimensions, de nature à optimiser le temps de construction et à minimiser la production de déchets.

Le Groupe est également présent dans plusieurs pays sur le marché de la distribution, avec des marques telles que Point.P, Telhanorte, Optimera ou encore Dahl, ce qui permet d'offrir une gamme inégalée de solutions, notamment dans le cas de la rénovation. En France, Saint-Gobain propose ainsi une gamme de produits et services à travers sa seule enseigne de distribution Point.P, de l'isolation thermique aux adhésifs en passant par des solutions de cloisons ou encore des services de collecte de déchets de chantier. Le Groupe déploie toute la force de son offre pour exploiter au maximum les opportunités du marché de la rénovation. Cela se traduit par exemple par la mise sur le marché d'une série complète de solutions pour le cas d'usage de la rénovation des maisons individuelles (33 produits et services), permettant d'atteindre des objectifs de long terme sur l'efficacité énergétique (avec 70 % de réduction des coûts énergétiques), des progrès sur l'ensemble des aspects du confort (acoustique, luminosité, qualité de l'air en particulier), ou encore un gain de près de 275 tonnes d'équivalent CO_2 émis sur 50 ans par unité d'habitation.

4.1.1.2 Résidentiel et non-résidentiel collectif

Saint-Gobain répond aux problématiques complexes de la construction et de la rénovation des bâtiments résidentiels et non résidentiels collectifs, avec des solutions portant à la fois sur l'intérieur des bâtiments et la distribution des espaces, à travers des systèmes de cloisons (notamment pour permettre une réutilisation ultérieure ou une modification de l'affectation des espaces tout au long de la vie du bâtiment) ; sur l'enveloppe des bâtiments, en proposant notamment des solutions innovantes de façades légères combinant plusieurs systèmes et produits, ou encore à travers la fourniture de solutions verrières de pointe ; sur des services de recyclage permettant de récupérer les déchets sur les chantiers, notamment pour approvisionner ses procédés industriels de fabrication, dans une logique de circularité. Au Brésil, ce ne sont pas moins de 13 produits et services (et jusqu'à 21 en Allemagne) qui sont intégrés aux solutions proposées par le Groupe pour la construction d'un immeuble résidentiel collectif. L'offre de Saint-Gobain apporte à ses clients (promoteurs, architectes, professionnels du bâtiment, propriétaires et utilisateurs finaux) toute une série de bénéfices portant notamment sur la réduction des coûts énergétiques, la rapidité de construction, la réduction de l'impact carbone ou encore une plus grande facilité de déconstruction. L'expertise avancée du Groupe dans le domaine des matériaux innovants permet également aux architectes de concevoir des bâtiments emblématiques, aux formes originales et novatrices.

Saint-Gobain accompagne ainsi la demande du marché sur l'ensemble des continents en apportant des réponses adaptées à chaque région du monde. Son offre répond aux attentes en termes de réduction d'émission de gaz à effet de serre, en termes de volume et de prix de l'offre de logements, et en termes de confort et de bien-être.

4.1.2 Clients industriels

4.1.2.1 Mobilité

Dans le secteur de la mobilité, avec des marques telles que Sekurit, Saint-Gobain fabrique et livre aux grands constructeurs automobiles mondiaux des pare-brise, des vitres latérales, des lunettes arrière, des toits de verre et des modules prémontés. Ces solutions assurent la sécurité et le confort au quotidien des automobilistes et répondent à l'évolution de la mobilité en termes d'usages et de réglementation, notamment sur le plan environnemental. Le Groupe est ainsi un acteur clé de la transition du marché automobile (cf. chapitre 2, section 1.2.2) ; numéro 1 du marché des vitrages pour les véhicules électriques, il offre toute une série de solutions (notamment avec des systèmes pour l'isolation, les batteries ou les moteurs électriques) pour l'amélioration de leur performance en termes d'efficacité énergétique, de bien-être, de sécurité et de connectivité.

Saint-Gobain est également présent sur le segment de la distribution des vitrages automobiles de remplacement sur le marché indépendant et dispose d'un réseau de stations de réparation en Europe.

Le Groupe est présent sur l'ensemble du marché des transports avec des vitrages destinés aux secteurs aéronautique et ferroviaire, à la marine et aux véhicules industriels. Saint-Gobain conçoit et fournit également des paliers et bagues de tolérance conçus pour réduire le poids, le bruit et les vibrations et améliorer les performances des véhicules. Pour le marché aérospatial, le Groupe propose des solutions technologiques de Haute Performance telles que des plastiques de Haute Performance, des films de libération des moulages composites ou encore des joints et des conduits à basse pression. Il fabrique aussi des radômes aériens et terrestres qui offrent une protection maximale en matière de radiofréquence, tout en assurant une communication permanente de la plus haute fiabilité.

4.1.2.2 Autres industries

Pour l'ensemble 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, sa proximité avec ses clients et son recours au digital et à l'analyse de la donnée.

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

4.2 Une offre de solutions s'appuyant sur des expertises métiers

4.2.1 Des solutions pour les marchés locaux et mondiaux…

Sur la base des résultats du plan *Transform & Grow*, mené sur la période 2019-2020, Saint-Gobain, fort de sa présence mondiale et de son offre extensive, propose aujourd'hui aux acteurs du marché **une véritable approche par solutions**, qui représente l'un des piliers de son **plan stratégique** *Grow & Impact*. Au-delà de l'approche classique qui consiste à répondre à un besoin spécifique par un produit approprié, l'objectif consiste à proposer à ses clients **un accompagnement de bout en bout face à des problématiques complexes**, modélisées comme autant de « cas d'usage » tels que la construction d'une maison individuelle ou encore la rénovation d'un hôpital (cf. chapitre 3, section 3.4.4). Le Groupe a ainsi analysé l'ensemble de ses lignes de produits et de services, pour définir quatre cas d'usage dans lesquels il propose des **solutions pour des marchés mondiaux** (ingénierie et infrastructures, mobilité, marchés industriels) et 22 cas d'usage dans lesquels il offre des **solutions pour les marchés locaux** (construction neuve et rénovation pour les bâtiments résidentiels et non résidentiels).

L'organisation de Saint-Gobain par pays et par marché lui permet d'être au plus près de ses clients et d'anticiper ainsi leurs attentes, en tenant compte des spécificités locales, qu'il s'agisse des styles architecturaux, des modes constructifs, du climat, des normes et des réglementations, ou encore des particularités culturelles. En capitalisant sur sa proximité avec ses clients, en combinant ses compétences, en inventant de nouveaux services, en renforçant les synergies entre ses métiers, en accélérant sur l'innovation et la donnée, en offrant à ses collaborateurs un environnement de travail ouvert et inclusif, le Groupe se différencie et propose **la plus large offre de solutions intégrées existant sur le marché** afin de mieux répondre aux attentes de ses clients, ainsi qu'aux défis de performance et de développement durable.

4.2.2 … intégrant de fortes expertises métiers

4.2.2.1 Vitrage pour le bâtiment et l'automobile

Pour répondre aux enjeux de préservation de l'environnement, d'esthétique, de confort, d'ergonomie et de sécurité, Saint-Gobain développe, produit et commercialise des **solutions de vitrage de haute technologie** destinées aux marchés de la façade, de la fenêtre, de la décoration intérieure et de la protection des biens et des personnes. Avec des marques telles que Saint-Gobain, GlassSolutions, Vetrotech, ou encore SageGlass (cf. la liste des principales marques du Groupe ci-dessous, section 4.3), le Groupe décline son offre depuis la production et la transformation du verre plat jusqu'à la distribution de solutions verrières pour le marché du bâtiment.

Saint-Gobain ambitionne d'être le partenaire privilégié de ses clients : installateurs, transformateurs, fabricants, distributeurs ou encore architectes. Les solutions verrières du Groupe permettent d'**améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments et le confort des utilisateurs dans l'ensemble de ses dimensions** : isolation thermique, contrôle des apports lumineux, esthétique, aménagement et décoration intérieurs, protection contre les balles ou les incendies. Ces propriétés sont obtenues grâce aux technologies de couches minces : grâce à des méthodes physiques et chimiques, des empilements de couches transforment le verre en vitrage fonctionnel. **Les vitrages les plus complexes** peuvent ainsi comporter jusqu'à 20 couches successives. Saint-Gobain se présente comme le leader technologique du secteur en mettant sur le marché des innovations telles que les vitrages actifs Priva-Lite, s'opacifiant électriquement sur demande ou encore les solutions SageGlass, à teinte variable, principalement proposées pour des projets de façade. Des offres de pointe répondent également à des attentes spécifiques, telles que des vitrages dotés de capacités de résistance à l'effraction ou de protection incendie.

Les solutions de vitrage du Groupe jouent un rôle essentiel autant sur le **marché de la construction** que sur le **marché de la rénovation** (cf. chapitre 2, section 1.2.1) en apportant des bénéfices stratégiques, en particulier en termes d'économies énergétiques. Dans le cas d'usage de la construction d'un immeuble de bureaux en Inde, cela permet par exemple d'obtenir 9 % d'économie sur les dépenses annuelles de régulation de la température (soit plus de 50 000 euros par an) en comparaison de vitrages standards. Ces avancées passent par des solutions telles que l'intégration du verre Eclaz One dans des solutions de façade pour la construction de bâtiments d'habitation collectifs neufs, ou encore le verre Planitherm Stadip pour la rénovation de maisons individuelles, permettant notamment d'augmenter la réflexion des rayons infrarouges thermiques et de limiter la déperdition de chaleur par rayonnement.

Recyclable à l'infini, le verre, dans toutes ses formes – du verre de fenêtre ou de façade au verre automobile – est l'un des domaines où se matérialise l'engagement du Groupe en faveur du **développement de l'économie circulaire** (cf. chapitre 3, section 2.2). Cela suppose à la fois des investissements dans les procédés industriels – afin d'éliminer en particulier les contaminants de toutes sortes présents dans les déchets de verre – mais aussi le développement de réseaux de collecte efficaces et pérennes. C'est dans cet esprit que Saint-Gobain Glass France a signé dès 2019 des contrats de partenariat avec plusieurs sociétés spécialisées dans la récupération des fenêtres en fin de vie. En plus de la récupération, ces sociétés assurent le tri et le traitement du verre pour faciliter sa réincorporation dans les *floats* verriers.

4.2.2.2 Gypse

Les solutions à base de plâtre destinées à la réalisation de cloisons et de revêtements de murs, de façades, de plafonds et de planchers **apportent aux clients du Groupe des bénéfices** en termes de confort thermique et acoustique, de protection incendie ou encore de résistance à l'humidité, répondant ainsi à la demande croissante du marché. Le gypse est un atout décisif dans le cadre de la vision de Saint-Gobain, formulée dans le cadre du plan *Grow & Impact*, et qui vise à **devenir le leader mondial de la construction durable et légère**. Parmi les avantages de ce mode constructif (cf. chapitre 2, section 1.2.1.2), selon le type de bâtiment, les procédés de construction des murs faisant appel à des cloisons à base de plâtre peuvent notamment apporter un gain de temps allant de 20 % à 50 % en comparaison avec des matériaux traditionnels. Sur les marchés émergents en particulier, le remplacement des murs maçonnés traditionnels par des murs en plaques de plâtre représente un gisement de croissance très significatif.

Pour mettre au point cette offre, le Groupe extrait et transforme le gypse en une gamme étendue de produits à base de plâtre pour les marchés de la construction et de la rénovation, à travers l'ensemble de ses marques telles que Placo®, Rigips ou Gyproc (cf. la liste des principales marques de Saint-Gobain ci-dessous, section 4.3), grâce à des installations industrielles de plus en plus performantes et vertueuses, notamment sur le plan de la consommation énergétique, de la diversification des sources d'énergie, ou encore via la mise en service de la première usine de plaques de plâtre neutre en carbone en Norvège prévue pour 2023. En respectant **les normes technologiques les plus ambitieuses** et en contribuant à les diffuser, ces solutions visent à anticiper la réglementation, par exemple pour l'amélioration de la qualité de l'air intérieur par l'élimination des formaldéhydes (Activ'Air).

Le gypse est indéfiniment recyclable en boucle fermée, grâce à des procédés permettant l'élimination des contaminants embarqués dans le papier présent sur les faces des plaques de plâtre. Le Groupe dispose de services de reprise de déchets et de recyclage du gypse dans une douzaine de pays afin de fournir ses sites industriels en matière première recyclée (allant jusqu'à 30 % des matériaux entrants dans certaines usines), contribuant ici aussi au **positionnement stratégique du Groupe** dans le mouvement mondial d'expansion de l'économie circulaire. Saint-Gobain continue à se développer sur ce marché, en renforçant sa présence et ses capacités industrielles, notamment à travers l'acquisition aux États-Unis de Continental Building Products en 2020.

4.2.2.3 Plafonds

À travers son **portefeuille de marques complémentaires** telles que Ecophon, CertainTeed, Eurocoustic, Sonex, ou encore Vinh Tuong (cf. la liste des principales marques du Groupe ci-dessous, section 4.3), Saint-Gobain est **un des leaders mondiaux des solutions pour les plafonds**, apportant ainsi des bénéfices notamment en termes d'isolation thermique et acoustique. Le Groupe propose une **large gamme de solutions multimatériaux** (laine de verre, laine de roche, métal) de plafonds et de panneaux muraux alliant acoustique et esthétique, pour le confort et le bien-être de l'utilisateur final. Sa marque principale, Ecophon, développe des systèmes acoustiques très performants – avec notamment des nuisances sonores divisées par deux – destinés principalement aux marchés non résidentiels (bureaux, écoles, bâtiments de santé). D'autres solutions, telles que les plafonds métalliques sur mesure, chauffants et rafraîchissants proposés par Plafometal, apportent des bénéfices de confort à toute une série de cas d'usage, des centres de recherche aux lieux de divertissement accueillant du public.

4.2.2.4 Isolation

Dans les **bâtiments résidentiels et non résidentiels**, l'offre de Saint-Gobain sur le marché de l'isolation répond aux **enjeux de réduction de la consommation d'énergie et d'amélioration du confort thermique et acoustique**. L'ensemble de ses marques, telles qu'Isover, CertainTeed ou encore Izocam, proposent une vaste gamme de produits allant des laines minérales (laine de verre, laine de roche) aux mousses polystyrène et polyuréthane et aux **produits biosourcés** (fibres de bois), couvrant ainsi les besoins d'isolation des enveloppes de tous types de bâtiments ainsi que de leurs installations intérieures (toits, murs, sols). Son offre apporte des bénéfices en termes de **facilité de pose** pour les professionnels et en termes d'efficacité et de durabilité pour les investisseurs et propriétaires.

Le Groupe a considérablement augmenté sa production de laine de verre à souffler, une solution mécanisée, réduisant fortement le temps de pose. Elle est complétée par toute une gamme de solutions permettant d'isoler les systèmes de chauffage ou de climatisation, d'en améliorer l'efficacité et d'en réduire la consommation énergétique. La gamme Climaver, par exemple, est un produit « deux en un » qui remplace aussi bien les conduits métalliques que les isolants thermiques et acoustiques. Les solutions proposées par Saint-Gobain pour l'isolation des murs par l'extérieur et par l'intérieur permettent également d'**accompagner la forte dynamique du marché de la rénovation** (cf. chapitre 2, section 1.2.1.1), avec des innovations telles qu'Optimax Habito, qui permet un gain de temps à la pose de 20 % en moyenne, une diminution des risques de blessures, mais aussi la réduction des déchets sur chantier et la recyclabilité complète des matériaux composant cette solution.

Le Groupe fournit également des **solutions d'isolation de pointe** pour une très large série d'applications hors bâtiment, allant des compartiments moteur et de l'habitacle des véhicules (voitures, wagons, navires…) aux appareils ménagers en passant par les panneaux photovoltaïques.

Sur le marché de l'isolation, Saint-Gobain fait encore une fois la preuve de son **engagement en faveur de la circularité**. Il est à rappeler que les laines minérales sont indéfiniment recyclables. En France, Isover est le premier acteur du marché à avoir lancé un **service de récupération des déchets de laine de verre** et à les recycler pour les réinjecter dans son processus de production. Le Groupe agit à la fois à travers les caractéristiques techniques de ses solutions et à travers des initiatives telles que son projet ILOOP, soutenu par l'Union européenne pour contribuer à la récupération progressive des déchets de laine de verre générés sur les chantiers de construction ou de démolition, ou encore via sa participation au projet européen de récupération des déchets de laine minérale WOOL2LOOP.

4.2.2.5 Mortiers et chimie du bâtiment

Protéger, isoler, décorer figurent parmi les fonctions clés de l'offre pour les façades que propose Saint-Gobain, qui est l'un des leaders mondiaux dans le domaine des mortiers et de la chimie du bâtiment avec des marques telles que Weber. Pour la pose du carrelage, le Groupe propose des **solutions spécifiques qui garantissent la sécurité et le confort de mise en œuvre**. Pour les sols, les solutions couvrent des domaines d'application variés : chapes neuves ou rénovées, nivellement et finition des sols avant pose d'un revêtement associé, décoration par l'utilisation de mortiers teintés dans la masse, solutions pour les zones de forte affluence ou le chauffage par le sol, ou encore un service de camions-pompes pour améliorer la productivité et les conditions de travail des professionnels procédant à l'installation.

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

Le Groupe se développe rapidement sur les **marchés de la chimie de la construction**, notamment grâce aux investissements réalisés à travers l'acquisition en 2021 de Chryso, spécialiste des adjuvants pour béton et additifs pour ciment, offrant des solutions différenciées et innovantes et employant environ 1 300 personnes. Saint-Gobain a également annoncé en 2021 la signature d'un accord pour l'achat de l'intégralité des actions de GCP Applied Technologies, ainsi que des acquisitions significatives au Mexique, avec Impac, en Roumanie, avec Duraziv, au Pérou, avec Z Aditivos, ou encore en Russie, avec Adheziv. Ces acquisitions constituent une étape décisive pour établir le Groupe comme un leader mondial de la chimie de la construction – avec un chiffre d'affaires total de plus de 4 milliards d'euros (contre 3 milliards d'euros précédemment). La mise en commun de ses différentes plateformes concernant la chimie de la construction offre aux clients de Saint-Gobain un **portefeuille complet de solutions** et une **couverture géographique mondiale**.

4.2.2.6 Produits d'extérieur

Saint-Gobain est présent notamment aux États-Unis et en Amérique latine, avec une gamme complète de produits d'extérieur, à travers sa marque CertainTeed. Pour les toitures, le Groupe propose des bardeaux asphaltés et composites haut de gamme, des systèmes de couverture en rouleaux ainsi que des accessoires. Pour les façades, il offre des solutions d'habillage en bardeaux de fente, isolants et en vinyle. Saint-Gobain fournit également des solutions telles que des barrières, des aménagements de terrasses ou encore des balustrades. Les solutions intégrant ces divers produits apportent aux clients du Groupe des bénéfices en termes d'esthétique, de facilité de pose et d'entretien, ou encore de résistance aux intempéries.

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

Saint-Gobain sert des centaines de milliers de clients chaque année sur les **marchés de la rénovation, de la construction et de l'aménagement de l'habitat**. Avec des marques telles que CEDEO, Point.P, Optimera ou encore Dahl (cf. la liste des principales marques du Groupe ci-dessous, section 4.3), le Groupe dispose d'un réseau d'enseignes fortes et complémentaires, généralistes autant que spécialistes. Tournées en priorité vers l'artisan, les enseignes de Saint-Gobain servent également les PME et les grandes entreprises et permettent au Groupe de **valoriser une large présence en amont comme en aval sur la chaîne de valeur de la construction**. Elles accompagnent aussi les particuliers dans la réalisation de leur projet avec les professionnels. Les différentes marques veillent ainsi à équilibrer leur portefeuille de clients, gage de solidité et de rentabilité. Autre atout majeur, le maillage territorial : en France, le Groupe dispose ainsi de plus de 2 000 points de vente, ancrés dans le tissu local, à même de servir les zones économiques les plus dynamiques.

Les expertises dont dispose le Groupe dans le domaine de la distribution sont **un atout essentiel pour atteindre les objectifs stratégiques du plan *Grow & Impact*** (cf. dans ce chapitre, section 3.2) en permettant d'offrir une très large gamme de solutions à ses clients professionnels et en **faisant ainsi de Saint-Gobain un « one-stop-shop provider »**. Elles permettent également d'atteindre un niveau très élevé de **proximité avec le client**, à la fois grâce au gisement de valeur que représente la collecte et l'analyse de la donnée (cf. chapitre 2, section 3.3.2) et grâce à **l'accompagnement** que le Groupe propose à ses clients de bout en bout, incluant la formation sur ses produits et solutions (cf. ci-dessous). C'est enfin la meilleure façon possible de capter, de façon très capillaire, la croissance structurelle du marché de la rénovation résidentielle en Europe (cf. chapitre 2, section 1.2.1.1).

Essentielle dans l'univers de la distribution, la logistique reçoit une attention particulière, par exemple à travers l'automatisation et la robotisation des processus. Les enseignes tendent à rendre toujours plus efficace un dispositif de bases logistiques centralisées et de centres de livraison adaptés. Cela permet de déployer avec succès l'offre de Saint-Gobain en termes de commerce électronique – notamment en ce qui concerne les délais de livraison –, en particulier pour les produits peu volumineux et légers. Pour soutenir cette logistique, des systèmes d'information robustes sont nécessaires. Grâce notamment à **la collecte et l'analyse de la donnée**, le **digital** fait partie des outils dont disposent les marques du Groupe pour **offrir aux clients une expérience omnicanale** différenciante : commerce électronique, *m-commerce*, contenus produits enrichis (caractéristiques, descriptifs, visuels, ou encore fiches techniques et réglementaires), ainsi que des services digitaux permettant de gagner du temps. Les équipes bénéficient aussi d'outils de productivité (*Robotic Process Automation*) et d'apprentissage automatique ainsi que d'une exploitation

des données facilitée grâce à la maîtrise des algorithmes de *data science*. Cette démarche permet entre autres de mieux connaître et modéliser les cibles produits et clients afin d'optimiser le travail des forces de vente. *In fine*, le digital agit comme un levier démultiplicateur de la croissance de Saint-Gobain (cf. chapitre 2, section 3.3.2).

À travers la distribution s'incarne également l'engagement du Groupe aux côtés de ses clients professionnels pour les accompagner sur l'ensemble de leurs parcours. Sur le marché français, le Groupe concrétise cet engagement en concevant et en mettant sur le marché des services allant de la formation (plusieurs dizaines de milliers de clients formés au label RGE - cf. chapitre 3, section 2.1.6.3) à la reprise des déchets de chantier (avec les Ripeurs du bâtiment par exemple) en passant par des suites digitales offrant de l'aide à la réalisation rapide des estimations et le chiffrage des chantiers (avec la plateforme Solu+), ou encore la génération des devis et des factures (avec la solution Tolteck).

La distribution est enfin un domaine où **l'exigence de responsabilité du Groupe** se matérialise. Cela se traduit par exemple à travers **la recherche d'une empreinte toujours plus faible de la logistique de livraison**, notamment grâce à des solutions de livraison bas-carbone, à l'optimisation des circuits et à l'installation de points de vente au cœur des espaces urbains (cf. chapitre 3, section 3.2.2) ; ou encore à travers l'utilisation des chaînes de distribution comme un outil essentiel dans les démarches de collecte de déchets de chantiers, dans une logique de **promotion de l'économie circulaire**. Saint-Gobain Distribution Bâtiment France s'est ainsi organisé dès 2017 pour récupérer les déchets issus des mêmes types de matériaux, produits et équipements de construction qu'il vend à destination des professionnels, devenant ainsi le premier réseau privé - avec près de 150 points de collecte - de récupération de déchets de chantier du secteur du bâtiment et des travaux publics.

4.2.2.8 Canalisation

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

4.2.2.9 Industrie de la construction et infrastructures

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

4.2.2.10 Solutions de surface

Saint-Gobain offre **des solutions complètes pour chaque étape du processus d'abrasion, de découpe et de polissage**. Les marchés sont diversifiés : construction et habitat (de la découpe des murs et sols en béton au polissage des parquets et finitions décoratives), industries lourdes (aciérie, papeterie, extraction minière) et industries manufacturières et de pointe (automobile, aéronautique, électronique). Grâce à sa maîtrise des grains céramiques et à sa connaissance approfondie des matériaux, le Groupe conçoit des systèmes abrasifs optimisés pour les applications de ses clients, tout en leur garantissant confort et sécurité dans l'utilisation. Saint-Gobain propose également des **matériaux composites pour la construction et l'industrie** : films de spécialités, mousses, bandes, adhésifs de spécialités et tissus enduits. Le Groupe conçoit, importe et distribue également des **adhésifs instantanés, des mastics, ou des silicones**. Ils sont vendus aux particuliers et aux industriels de divers secteurs comme ceux de la construction civile, de la grande consommation, de l'artisanat, du mobilier ou de l'automobile.

4.2.2.11 Céramiques

Saint-Gobain dispose d'une forte expertise dans les solutions céramiques et réfractaires, grâce à laquelle le Groupe sert une grande diversité de marchés tels que les industries verrière et métallurgique, les abrasifs, l'automobile (notamment sur le marché des batteries électriques), l'aérospatial, l'électronique (en particulier concernant la 5G), ainsi que l'industrie chimique (par exemple dans les biocarburants).

Fort de sa capacité de recherche et de développement dans le domaine des céramiques techniques, Saint-Gobain s'associe à de nombreux leaders industriels et innovateurs afin de les aider à atteindre leurs objectifs en termes de décarbonation, de réduction de leur impact environnemental, et de contribution à une économie circulaire. Dans le cas de l'industrie verrière, les solutions proposées par le Groupe, notamment les produits et services de sa marque Sefpro, permettent ainsi à ses clients de réussir leur transition technologique vers le verre dit « bas carbone », en diminuant leur consommation énergétique et leurs émissions de CO_2. En fin de vie d'un four verrier, sa filiale Valoref offre un service de récupération des matériaux réfractaires usagés, qui seront traités et recyclés en tant que matière première secondaire.

4.3 Marques principales et environnement concurrentiel

4.3.1 Métiers à destination de clients régionaux

4.3.1.1 Marques

Marques principales	Positionnement
SAINT-GOBAIN	Fournisseur de solutions performantes et durables pour un habitat plus confortable et plus sûr. Marque également utilisée pour l'activité vitrage.
GLASSOLUTIONS	Transformateur et distributeur de solutions verrières performantes pour l'habitat résidentiel et tertiaire.
vetrotech	Expert en solutions vitrées de protection contre l'incendie et de haute sécurité pour le bâtiment et la marine.
SageGlass	Vitrage intelligent à teinte variable.
SWISSPACER	Intercalaires *warm edge* de vitrages isolants.
placo gyproc british gypsum rigips formula	Produits et systèmes à base de gypse pour l'aménagement intérieur.
Ecophon eurocoustic PLAFOMETAL	Systèmes de plafonds, îlots et panneaux muraux acoustiques.
isover	Produits et solutions d'isolation thermique, acoustique et de protection contre le feu, pour un confort durable et une efficacité énergétique optimale des bâtiments résidentiels, non résidentiels (d'usage scolaire, santé, administratifs…) et industriels.
weber	Large gamme de solutions à base de mortiers et de chimie du bâtiment pour la construction neuve et la rénovation. Solutions pour les façades et l'isolation thermique par l'extérieur, solutions pour la pose du carrelage, solutions pour la préparation et la finition des sols, solutions d'étanchéité.
PAM	Solutions complètes de canalisations pour l'adduction d'eau et l'assainissement et l'industrie.
France	
CEDEO	Distributeur en sanitaire, chauffage, plomberie.
LA PLATEFORME DU BATIMENT	Distributeur exclusivement réservé aux professionnels du bâtiment rénovateurs urbains.
PANOFRANCE	Distributeur spécialiste de bois et de panneaux de construction et d'agencement.
POINT.P	Distributeur de matériaux de construction et de produits du bâtiment.
Amérique du Nord	
CertainTeed	Produits pour l'extérieur et l'intérieur des bâtiments nord-américains avec des solutions pour les toitures, les bardages, les clôtures, les terrasses, les garnitures, l'isolation, les cloisons et les plafonds.
CONTINENTAL	Plaques de plâtre et solutions pour la construction en Amérique du Nord.
Brésil	
telhanorte	Distributeur aux particuliers et aux professionnels de produits et services d'aménagement de l'habitat.
Brésil et Europe	
Alterna	Marque propre internationale de distribution en sanitaire et cuisine.
Espagne	
Distriplac	Distributeur spécialiste en aménagement intérieur et en isolation.
Europe	
Altech	Marque propre internationale de distribution en plomberie, chauffage et ventilation.
NOVIPRO	Marque propre internationale de distribution en outillage, protection individuelle, chimie du bâtiment et matériel de chantier.
Europe (hors France)	
ULTIPRO	Marque propre internationale de distribution en gros œuvre, couverture et aménagement intérieur.
Pays nordiques (Danemark, Finlande, Norvège, Suède)	
DAHL	Distributeur spécialiste en plomberie, sanitaire, chauffage, ventilation, génie civil, industrie et refroidissement.
OPTIMERA	Distributeur de matériaux de construction pour les professionnels et les particuliers.
BEVEGO	Distributeur spécialiste en acier, isolation technique et ventilation.

Marques principales	Positionnement
	Royaume-Uni
JEWSON	Distributeur de matériaux de construction et produits du bâtiment, outillage et bois.
MINSTER	Distributeur spécialiste en aménagement intérieur et en isolation.
	Suisse
SANITAS TROESCH	Distributeur spécialiste de la salle de bains et de la cuisine pour les professionnels et les particuliers.

Toutes les marques citées sont déposées et/ou enregistrées au nom de la Compagnie de Saint-Gobain et/ou de l'une de ses filiales.

4.3.1.2 Positions concurrentielles [1]

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

4.3.1.3 Principaux concurrents [1]

- NSG (Monde)
- AGC Corporation (Monde)
- Guardian (États-Unis)
- Sisecam (Europe)
- Divers verriers chinois
- Armstrong (Monde)
- BNBM (Chine)
- Johns Manville (États-Unis)
- Kingspan (Monde)
- Knauf (Monde)
- Etex (Monde)
- Technonicol (Europe)
- Rockwool (Monde)
- Owens Corning (Monde)
- GAF (États-Unis)
- Ply Gem (États-Unis)
- Sto (Monde)
- Ardex (Monde)
- Mapei (Monde)
- Sika (Monde)
- Duktus-VonRoll (Allemagne)
- Electrosteel (Monde)
- XinXing (Monde)
- Jindal (Monde)
- Travis Perkins (Royaume-Uni)
- SIG (Royaume-Uni, France)
- Grafton (Royaume-Uni, Belgique, Pays-Bas)
- Ahlsell (Scandinavie)
- Chausson, Herige, Samse (France)
- Stark/Lone Star (Scandinavie)
- Cordes & Graefe (France, Pologne, Pays-Bas, Norvège)

(1) Sources internes.

4.3.2 Des métiers au service de clients mondiaux

4.3.2.1 Marques

Marques principales [1]	Positionnement
SEKURIT	Vitrages sécurisés et innovants pour faire de la voiture un espace de vie confortable.
SAINT-GOBAIN	Saint-Gobain Sekurit Transport : spécialiste des vitrages pour l'industrie ferroviaire, les poids lourds, les autocars et les bus, ainsi que les cabines de tracteurs et d'engins.
SEKURIT service	Saint-Gobain Sekurit Service : distribution de vitrages de remplacement et produits associés pour les entreprises du marché de l'après-vente automobile.
GLASSDRIVE	Réseau européen de stations de montage fixes et mobiles pour la réparation, la pose et le remplacement des vitrages automobiles.
FRANCE PARE-BRISE	Réseau français de franchisés spécialisés dans la réparation, la pose et le remplacement de vitrage automobile.
NORGLIDE	Paliers destinés notamment au marché de l'automobile, conçus pour réduire le poids, le bruit et les vibrations et améliorer les performances des véhicules.
RENCOL	Bagues de tolérance destinées notamment au marché de l'automobile, conçues pour réduire le poids, le bruit et les vibrations et améliorer les performances des véhicules.
Omniseal Solutions	Joints essentiels au contrôle de l'étanchéité dans des conditions extrêmes pour des applications dans les secteurs de l'aéronautique, l'énergie, la biologie et l'industrie.
ADFORS	Solutions de renforts et de revêtements composées d'une large gamme de textiles techniques pour les marchés de la construction (moustiquaires, grilles et treillis de renfort, bandes à joints, revêtements muraux), de l'industrie (voiles et grilles de verre) et de l'infrastructure (géogrilles pour le renfort d'enrobés bitumineux).
Vetrotex	Solutions de fibres de verre pour renforcement destinées aux marchés de l'industrie et de la construction.
HKO	Solutions de textiles techniques pour l'isolation thermique à haute température et la protection contre le feu et la chaleur pour les marchés de l'industrie et de l'automobile.
C-FLEX	Élastomères thermoplastiques brevetés pour les secteurs médical et pharmaceutique ainsi que pour la recherche et les biotechnologies.
TYGON	Tubes de précision, offrant des performances maximales et garantissant la conformité à la réglementation, pour toute une gamme d'applications spécialisées de transport de fluides.
FURON	Pompes, valves, raccords et collecteurs pour une distribution précise et sécurisée des fluides ultra-purs.
CHRYSO	Acteur mondial de premier plan dans la chimie de la construction, qui apporte à ses clients – cimentiers, industriels du BPE et de la préfabrication, applicateurs ou entreprises de construction – son expertise de la formulation et sa connaissance des matériaux.
NORTON	Gamme complète de solutions abrasives pour toutes les applications industrielles dans tous les marchés.
WORTON	Outils de meulage de précision pour les secteurs de pointe tels que l'automobile, le vitrage et l'aéronautique.
clipper	Outils de découpe, machines ultraperformantes et abrasifs répondant aux exigences les plus élevées des professionnels de la construction et du bâtiment.
flexovit	Portefeuille complet d'abrasifs de Haute Performance pour le bricolage et les applications industrielles, pour les marchés de la transformation des métaux et la maintenance.
CARBORUNDUM	Gamme complète d'abrasifs pour toutes les applications sur le marché de l'après-vente automobile et les applications industrielles.
TEK BOND SAINT-GOBAIN	Large portefeuille de solutions adhésives : colles, joints, sprays et rubans.
NORBOND	Bandes adhésives double face aux propriétés viscoélastiques remarquables, pour un usage industriel.
SHEERFILL	Pionnier des membranes architecturales pour des installations sportives, des terminaux de transport et autres bâtiments au design impressionnant.
SHEERGARD	Solutions technologiques de Haute Performance pour des avions et des radômes terrestres, qui offrent une protection maximale et des performances inégalées en matière de radiofréquence tout en assurant une communication permanente de la plus haute fiabilité.
Solar Gard SAINT-GOBAIN	Films pour vitrages de pointe et couches de protection à destination des secteurs de l'automobile et de l'architecture.
SEFPRO	Solutions réfractaires pour les fours verriers.
Valoref	Gestion des déchets réfractaires et céramiques techniques pour une économie circulaire.

(1) Toutes les marques citées sont déposées et/ou enregistrées au nom de la Compagnie de Saint-Gobain et/ou de l'une de ses filiales.

4.3.2.2 Positions concurrentielles [1]

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

- leader dans les grains abrasifs de spécialité (à base de zircone), les billes céramiques pour le microbroyage, les réfractaires pour l'industrie verrière ;
- leader dans le verre automobile ;
- numéro 1 mondial des paliers pour applications automobiles ;
- leader dans les tubes à usage unique pour l'industrie pharmaceutique ;
- numéro 1 mondial des radômes civils aéroportés de communications satellites ;
- numéro 1 mondial des revêtements muraux en fibre de verre.

4.3.2.3 Principaux concurrents [1]

- Imerys
- Cumi Ceramics
- 3M
- Noritake
- Trelleborg
- NSG
- AGC Corporation
- Valmiera
- Fuyao
- Sika

(1) Sources internes.

5. Organisation et gouvernance

5.1 L'organisation mondiale du Groupe

5.1.1 La priorité au local

Depuis 2019, Saint-Gobain est organisé en fonction de ses clients et donc par zone géographique, pour ses métiers régionaux, et par *Business Units* mondiales au sein de la division Solutions de Haute Performance, pour ses métiers mondiaux, afin d'être **plus agile et plus proche de ses clients**. Issu du plan *Transform & Grow*, le **modèle de gouvernance d'entreprise** du Groupe, au plus près de ses marchés, s'inscrit dans une approche résolument « multi-nationale ». La nouvelle organisation a permis un **changement profond de culture**, mettant au premier plan la **responsabilisation des équipes**, leur **performance** et la satisfaction des besoins clients, et donnant une forte **autonomie de décision** au niveau local.

L'organisation et la culture de Saint-Gobain sont donc profondément transformées, avec une **structure simplifiée** (*one boss principle*) et 90 % des directeurs généraux qui sont natifs de la région où ils opèrent. Les nouvelles règles de rémunération des dirigeants (bonus intégralement lié à la performance du pays ou du marché d'intervention) sont alignées sur la performance : priorité à la génération de trésorerie, au ROCE, à l'EBITDA et à l'impact ESG (sur les émissions de gaz à effet de serre, la diversité et la sécurité). En pleine maîtrise du développement du Groupe sur leur marché, ils ont également vocation à façonner l'évolution des écosystèmes locaux de la construction.

5.1.2 La force d'une empreinte mondiale

Au niveau mondial, la force d'un groupe international permet de constituer un gisement d'expertise de nature à soutenir ses activités locales dans les domaines de la Recherche et Développement, du marketing, de la performance technologique et industrielle, de l'innovation et de la performance dans la distribution ; elle permet également de tester de nombreux modèles d'affaires innovants, dans des contextes différents, et de favoriser l'échange de bonnes pratiques entre pays.

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

5.1.3 La recherche de synergies

La nouvelle organisation de Saint-Gobain favorise la **mise en synergie des fonctions support** : avec des services clients uniques, des magasins en ligne partagés et une logistique commune, les forces de vente peuvent gagner en efficacité et consacrer davantage de temps aux ventes croisées et à la montée en gamme. Elle a également conduit à **faire évoluer les organisations commerciales**. La recherche de synergies se manifeste également à travers la création de plateformes uniques comme celles que constitue « La Maison Saint-Gobain » en France pour accompagner les clients finaux dans leurs projets de rénovation.

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

Grâce à sa dimension planétaire, **le Groupe développe les ventes croisées et accompagne ses clients partout dans le monde**. Par ailleurs, la constitution de pôles d'expertise centraux, sur lesquels les pays peuvent s'appuyer – sur des thématiques telles que la performance industrielle, le marketing, l'innovation et la Recherche et Développement, les systèmes d'information, ainsi que les centres de services partagés en RH et finance – facilite l'amélioration de la performance du Groupe en termes de masse critique, de partage des meilleures pratiques, de limitation des coûts, de déploiement généralisé des programmes d'excellence, ainsi que de flux techniques et de collaboration.

Le partage des connaissances et des expertises, essentiel pour favoriser les synergies, est notamment facilité par des rencontres entre les professionnels de l'innovation et du marketing, matérialisées par la création de la communauté « The Hive ». Témoin aussi de cette dynamique, le déploiement au niveau mondial, *via* le programme Unicampus (cf. chapitre 3, section 4.3.5), d'une offre de formation qui propose des cours concernant les principales fonctions centrales (marketing, performance industrielle, développement durable, Recherche et Développement, achats, etc.), alliant théorie, pratique et partage d'expérience.

Enfin, les synergies sont aussi générées à travers la **diffusion d'une culture d'innovation**, permettant le développement de méthodes de gestion de projet dynamiques, mettant le client au cœur de la démarche. Cette culture s'exprime historiquement de manière différente au sein de Saint-Gobain :

- les métiers industriels du Groupe peuvent ainsi bénéficier de l'expérience des enseignes de distribution en matière de digitalisation de leur offre de produits et services pour les clients ;
- les métiers régionaux, sur les marchés de la construction, développent de plus en plus une approche du codéveloppement, un modèle qui est dans l'ADN des métiers de Solutions de Haute Performance. Ils profitent ainsi des expériences déjà existantes au sein de Saint-Gobain.

5.2 La gouvernance

5.2.1 Le Conseil d'administration

Au 1er janvier 2022, 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, membre du Comité des nominations et des rémunérations

Lydie Cortes
Administratrice salariée, membre du Comité des nominations et des rémunérations

Sibylle Daunis
Administratrice représentant les salariés actionnaires

Lina Ghotmeh
Administratrice indépendante

Iêda Gomes Yell
Administratrice indépendante, membre du Comité d'audit et des risques

Anne-Marie Idrac
Administratrice indépendante, Présidente du Comité des nominations et des rémunérations, membre du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise

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

Gilles Schnepp
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

5.2.2 Le Comité exécutif

Au 1er janvier 2022, le Comité exécutif comprend les membres suivants :

Benoit Bazin
Directeur Général

Noémie Chocat
Directrice de la Stratégie

Patrick Dupin
Directeur Général Adjoint, Directeur Général 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

Cordula Gudduschat
Directrice Marketing et Développement

Anne Hardy
Directrice de l'Innovation

Benoit d'Iribarne
Directeur Général Adjoint, Directeur Technologie et Performance Industrielle

David Molho
Directeur Général 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

Le Comité exécutif se réunit une fois par mois. Il comprend 37,5 % de femmes et 50 % de profils internationaux.

2

Stratégie

1. L'environnement du Groupe 39

1.1 Grands défis et opportunités 39

1.2 Tendances sur les différents marchés du Groupe 45

1.3 Les parties prenantes du Groupe 49

2. La vision de Saint-Gobain : être le leader mondial de la construction légère et durable 53

3. L'action : un plan stratégique fondé sur six priorités 54

3.1 Se positionner sur les marchés à forte croissance 54

3.2 Être un fournisseur de solutions 56

3.3 Accélérer la croissance *via* l'innovation et le digital 56

3.4 Ancrer la RSE au cœur du modèle d'entreprise 62

3.5 Bâtir une culture de confiance, de responsabilité et de collaboration 64

3.6 Porter son attention sur les talents, la diversité et l'inclusion 64

4. L'approche financière : allouer efficacement les ressources du Groupe 66

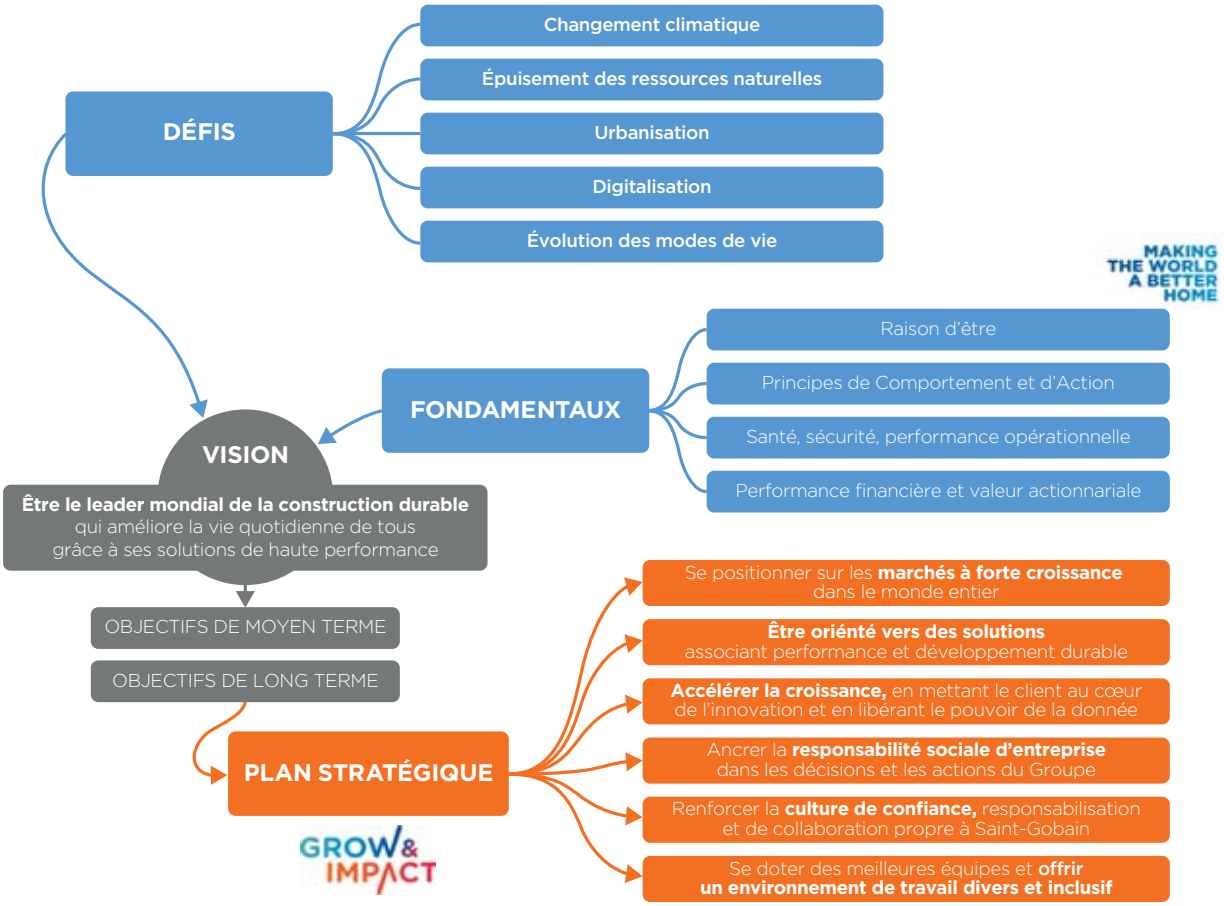
4.1 Mettre en œuvre une politique d'investissement ciblée vers la croissance 66

4.2 Assurer une gestion du portefeuille agile et créatrice de valeur 67

Ces dernières années, Saint-Gobain s'est engagé dans une **transformation majeure** grâce à la mise en œuvre du plan *Transform & Grow*, afin de **construire un Groupe plus fort, agile et « multi-local », proche de ses clients et de ses marchés**. Tous les collaborateurs à travers le monde partagent désormais la même **raison d'être** ambitieuse : *Making the world a better home*, qui guide leurs actions au quotidien et qui constitue un appel permanent à l'action (cf. chapitre 1, section 2.2.1). Collectivement, ils ouvrent ainsi aujourd'hui un nouveau chapitre de l'histoire du Groupe.

Pour Saint-Gobain, la conjoncture est favorable et les regards sont braqués sur les secteurs de la construction et de l'industrie, dont la contribution sera essentielle pour faire face aux enjeux planétaires que sont le changement climatique, la nécessaire préservation des ressources et une urbanisation galopante.

Dans le contexte créé par ces défis et ces opportunités (cf. dans ce chapitre, section 1.1.1), et appuyé sur les fondamentaux de l'identité du Groupe (cf. chapitre 1, section 2.2), **Saint-Gobain a formulé une vision claire : être le leader mondial de la construction légère et durable, qui améliore la vie quotidienne de tous grâce à ses solutions de haute performance** (cf. dans ce chapitre, section 2). Cette vision s'incarne grâce à un **plan stratégique** dévoilé en novembre 2021 : *Grow & Impact* (cf. dans ce chapitre, section 3).



1. L'environnement du Groupe

1.1 Grands défis et opportunités

Changement climatique, épuisement des ressources naturelles, urbanisation et croissance démographique, digitalisation, évolution des modes de vie : le monde fait face à des défis considérables.

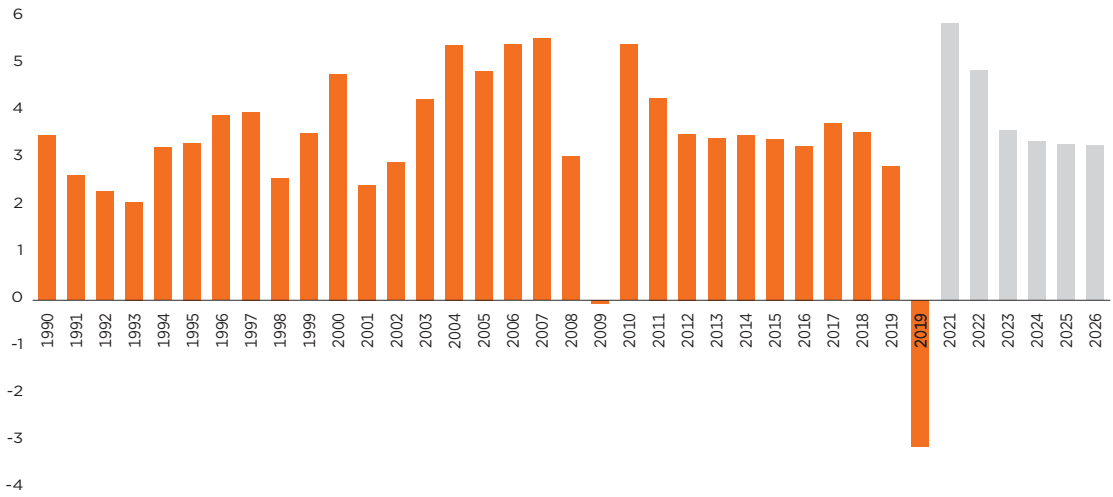
Mégatendances et défis	Réponses de Saint-Gobain
Changement climatique	Décarbonation du secteur de la construction et de l'industrie
Épuisement des ressources naturelles	Diminution des prélèvements, accélération vers la circularité
Urbanisation	Solutions pour la rénovation, la construction et la mobilité
Digitalisation	Accélération dans l'innovation, la collecte et l'exploitation de la donnée
Évolution des modes de vie	Solutions adaptées aux nouveaux usages, adaptation aux nouvelles attentes

Ces enjeux sont doublement importants pour Saint-Gobain : ils sont à la fois porteurs d'un immense potentiel de croissance, et donnent au Groupe l'occasion de faire la différence en ayant un impact positif sur la planète et sur la vie de tous. Il s'agit de tendances de long terme, qui se renforcent mutuellement, et dont les effets sont rendus plus visibles par la survenue d'une crise conjoncturelle, la pandémie de la Covid-19.

Les effets de cette dernière se font toujours fortement sentir, fin 2021, à travers des phénomènes tels que la désorganisation des chaînes d'approvisionnement, l'enchérissement des matières premières, la dynamique de la consommation, l'inflation, ou encore plus généralement des effets d'accordéon (chutes et reprises fortes) sur l'activité économique. Saint-Gobain anticipait ainsi, en octobre 2021, une augmentation de ses coûts d'énergie et de matières premières d'environ 1,5 milliard d'euros en 2021 par rapport à 2020, dont 1,1 milliard d'euros pour le seul second semestre [1].

De manière générale, la pandémie rend plus difficiles les prévisions à court et moyen termes, du fait de la grande variabilité de son impact selon les pays, ainsi que des incertitudes qui persistent sur l'issue de la crise sanitaire. On constate toutefois un rebond de croissance en 2021 supérieur à la chute du PIB observée en 2020 [2].

Taux de croissance du PIB mondial 1990-2026



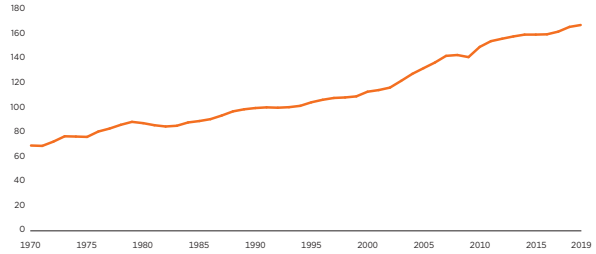
(1) Communiqué de presse, 6 novembre 2021.
(2) Fonds monétaire international, World Economic Outlook, octobre 2021.

1.1.1 Changement climatique

Face au défi posé par le changement climatique et ses conséquences sur les équilibres économiques, sociaux, environnementaux et géopolitiques, la réponse prioritaire réside dans la décarbonation de l'économie dans son ensemble. C'est une réduction drastique des émissions de gaz à effet de serre (GES) qui s'impose comme un objectif central, à l'échelle planétaire. Or, la dynamique globale n'est pas satisfaisante, avec une courbe d'évolution des émissions de GES qui reste, sur les dernières années, orientée dans un sens contraire à cet objectif.

Émissions mondiales de CO_2 entre 1960 et 2019 [1]

(indice 100 en 1990)



La crise sanitaire de la Covid-19 a eu un effet bénéfique ponctuel en 2020 sur les émissions de CO_2, avec une diminution due à la chute de la production et des transports. La dynamique reste toutefois préoccupante sur l'ensemble des indicateurs, avec par exemple une demande mondiale de charbon qui a dépassé en 2021 les niveaux de 2019 et s'est approché de son record de 2014, comme l'indique l'Agence internationale de l'énergie [2]. Dans ce contexte, la note positive vient du secteur des énergies renouvelables, dont la production d'électricité devrait augmenter en 2021 de plus de 8 % à 8 300 TWh, la plus forte croissance annuelle depuis les années 1970 [3].

En 2015, l'Accord de Paris a inscrit un repère important en consacrant l'ambition de maintenir la hausse des températures en dessous de 2 °C par rapport à l'ère préindustrielle, ce qui implique de réduire les émissions de GES de 2,7 % par an de 2020 à 2030. Chaque année, sur la base des derniers travaux scientifiques, l'*Emissions Gap Report* du Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) compare l'écart entre ces engagements et la baisse nécessaire pour respecter l'objectif. Sa dernière édition, publiée en octobre 2021 [4], indique qu'en l'état actuel des engagements en faveur du climat, la trajectoire aboutit à une augmentation de 2,7 °C à la fin du siècle, très au-dessus des objectifs de l'Accord de Paris, avec des conséquences potentiellement catastrophiques. En termes de leviers d'action pouvant permettre une amélioration des perspectives à court terme, le rapport met l'accent sur la réduction des émissions de méthane lié aux carburants fossiles, aux déchets et au secteur agricole, ainsi que sur le développement des marchés de carbone.

Le secteur de la construction tient une place primordiale dans ce paysage, dans la mesure où il représente à lui seul près de 40 % des émissions annuelles de CO_2 dans le monde, dont 28 % pour l'exploitation des bâtiments (émissions opérationnelles liées au chauffage, à la climatisation, ou encore à l'eau chaude sanitaire) et 11 % pour le carbone « gris » lié à la production des matériaux, à leur transport, aux engins de chantiers, c'est-à-dire le carbone incorporé (*embodied carbon*) [5]. Il n'y a donc pas de chemin vers la neutralité carbone sans une évolution du secteur. Au-delà des opérations de construction, il faut s'intéresser également au bâti existant, dans la mesure où on estime que près des deux tiers du parc actuel existeront toujours et continueront à émettre du carbone en 2040 [6]. Les efforts de décarbonation doivent s'y appliquer également, à travers des démarches de rénovation ayant pour objectif l'amélioration de l'efficacité énergétique, l'élimination de l'usage de carburants fossiles (charbon, gaz, fuel) pour le chauffage, et le recours à des énergies renouvelables. On estimait par exemple dès 2018 que pour respecter les objectifs posés par l'accord de Paris, l'intensité énergétique par mètre carré des bâtiments au niveau mondial doit s'améliorer en moyenne de 30 % à l'horizon 2030 comparé à 2015 [7].

Dans ce contexte, au-delà des États, les autres acteurs de la société, et en particulier les entreprises, ont un rôle clé à jouer, en adoptant des démarches ambitieuses et en se fixant des objectifs contraignants afin de maximiser leur contribution et de minimiser leur empreinte. En 2019, Saint-Gobain a ainsi officialisé son soutien à l'initiative *Business Ambition for 1,5 °C* portée par le Pacte mondial des Nations unies (sur le partenariat avec le Global Compact, cf. chapitre 3, section 1.3.1). Cette initiative exhorte les leaders du monde des affaires à engager leurs entreprises sur des objectifs concrets alignés sur la limitation de l'augmentation de la température mondiale à 1,5 °C au-dessus des niveaux préindustriels, l'objectif final étant de soutenir une « transformation véritablement systémique » [8]. Saint-Gobain, qui s'était déjà engagé à réduire ses émissions de CO_2 de 20 % entre 2010 et 2025, s'engage aujourd'hui à atteindre l'objectif de « zéro émission nette » d'ici à 2050. Au-delà de la contribution à des efforts collectivement indispensables, le Groupe croit que la neutralité carbone est compatible avec la croissance et qu'une économie bas-carbone offre des perspectives de croissance vertueuse.

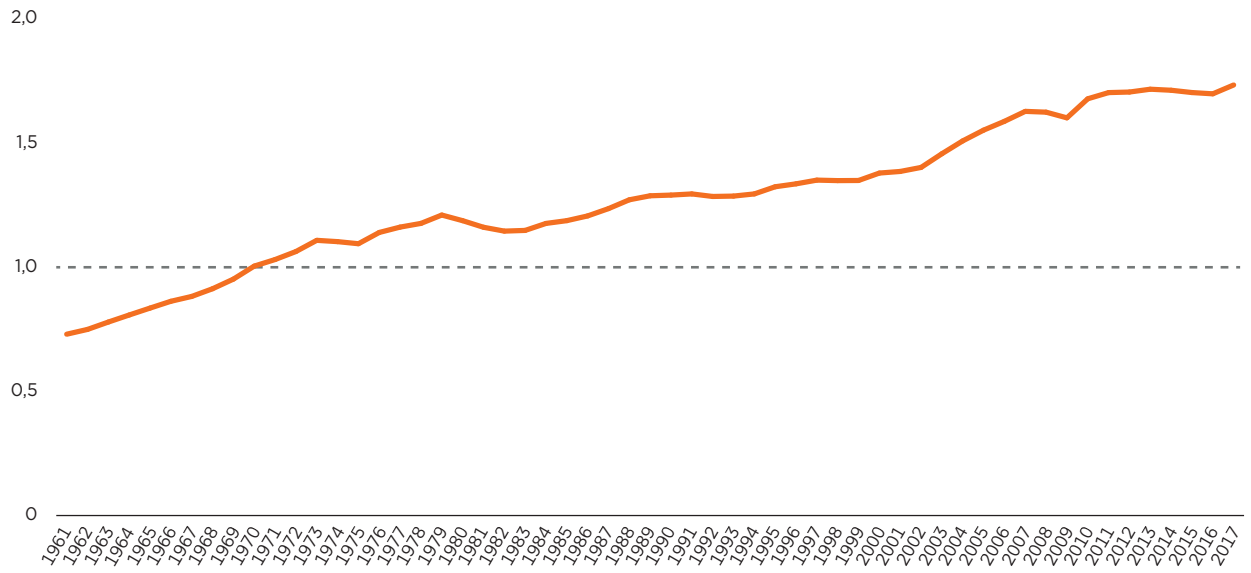
(1) Union européenne, EDGAR – Emissions Database for Global Atmospheric Research – https://edgar.jrc.ec.europa.eu/
(2) Agence internationale de l'énergie, op. cit. pp. 11-12.
(3) Id., p. 24.
(4) Programme des Nations unies pour l'environnement/United Nations Environment Programme, EGR21 : The Emissions Gap Report 2021 : The Heat Is On/A world of climate promises not yet delivered – https://www.unep.org/resources/emissions-gap-report-2021
(5) https://architecture2030.org/why-the-building-sector/
(6) Agence internationale de l'énergie, op. cit.
(7) PNUE/Alliance mondiale pour les bâtiments et la construction – The 2018 Global Status Report – Towards a Zero-Emission, Efficient and Resilient Buildings and Construction Sector (Rapport de situation 2018 : pour un secteur des bâtiments et de la construction à émissions nulles, efficace et résilient dans le monde), p. 10.
(8) « Rejoignez la campagne pour notre seul avenir » – https://unglobalcompact.org/take-action/events/climate-action-summit-2019/business-ambition

Saint-Gobain, par sa position unique sur la chaîne de valeur, contribue à relever le défi de la décarbonation en proposant à ses clients industriels et de la construction des options contribuant activement à cet objectif (cf. chapitre 3, section 2.1.4). Les solutions vendues par le Groupe en un an permettaient ainsi[1] de diminuer les émissions de CO_2 d'un total de près de 1 300 millions de tonnes sur l'ensemble de leur cycle de vie - dépassant ainsi très largement l'empreinte carbone totale du Groupe - à travers l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments et à travers l'évitement d'émissions grâce aux techniques de construction légère. Saint-Gobain joue également un rôle clé en contribuant à mobiliser l'ensemble de la chaîne de valeur du bâtiment vers un objectif commun de décarbonation. Le Groupe travaille également à diminuer l'impact de ses propres opérations en termes d'émissions de GES, notamment en améliorant toujours l'efficacité de ses procédés.

1.1.2 Environnement et usage des ressources naturelles

La pression sur les ressources naturelles s'accentue fortement, et leur extraction ne cesse pourtant de progresser. Le « jour du dépassement » est la date à laquelle la demande annuelle de l'humanité sur la nature (empreinte écologique) dépasse la capacité de la Terre à régénérer des ressources naturelles sur l'année entière (biocapacité). Si ce repère – calculé par l'ONG Global Footprint Network [2] – se situait début novembre en 1980, il arrivait en 2021 dès le 29 juillet, indiquant par là qu'il faudrait 1,75 planète Terre pour répondre à la consommation mondiale actuelle de ressources sans dépasser la capacité de régénération naturelle. Or, des situations de crise conjoncturelle prouvent que des actions déterminées ont des résultats tangibles : comme le relève le WWF, « Les mesures prises pour faire face à la crise sanitaire ont en effet fait reculer la date de trois semaines, le confinement ayant conduit à une réduction de l'empreinte carbone mondiale de 14,5 % [3]. »

Nombre de planètes Terre nécessaires pour répondre à la consommation des ressources [4]



Cet indicateur, utile car symbolique, ne représente en fait qu'une partie du sujet de l'usage par l'homme des ressources naturelles présentes à la surface de la planète : il ne tient pas compte de l'épuisement progressif des ressources fossiles extraites, et notamment les hydrocarbures. On estime en parallèle que la consommation de ressources naturelles a été multipliée par trois lors des 50 dernières années [5]. L'eau douce, ressource indispensable et rare (seulement 0,5 % de l'eau terrestre est utilisable et disponible pour la consommation) est un exemple représentatif de cette tendance : nécessaire autant pour les villes, l'agriculture, l'industrie que la production d'énergie, l'ensemble de l'eau douce terrestre baisse depuis 2000 d'un centimètre par an[6]. Selon le dernier rapport de l'OMM, plus de 5 milliards d'humains souffriront d'un accès insuffisant à l'eau à horizon 2050, soit plus de la moitié de la population mondiale [7]. Ici aussi, le bâtiment joue un rôle essentiel, avec 40 % de la consommation d'énergie mais aussi 12 % de la consommation d'eau potable, 38 % des émissions de gaz à effet de serre, et 40 % de la production de déchets solides [8].

(1) Mesuré sur l'année 2019.
(2) Calculé par l'ONG Global Footprint Network sur la base de données provenant de sources telles que l'Agence internationale de l'énergie ou le « Carbon Project ». La méthodologie de calcul est expliquée ici : https://www.overshootday.org/2021-calculation et ici : https://www.overshootday.org/about-earth-overshoot-day.
(3) Fonds mondial pour la nature, https://www.wwf.fr/jour-du-depassement
(4) National Footprint and Biocapacity Accounts, 2021 Edition. http://data.footprintnetwork.org
(5) Krausmann Fridolin et al., 2018.
(6) L'eau douce terrestre étant définie comme la quantité totale d'eau contenue sur les surfaces terrestres et dans le sous-sol, incluant l'humidité de l'eau, la neige et la glace.
(7) Organisation mondiale de la météorologie (OMM) : The State of Climate Services 2021 : Water – https://public.wmo.int/en/media/press-release/wake-looming-water-crisis-report-warns.
(8) United Nations Environment Program-Sustainable Buildings and Climate Initiatives (UNEP-SBCI) : « Building Design and Construction : Forging Resource Efficiency and Sustainable Development ».

Grâce à ses solutions pour la construction et l'industrie, mais aussi grâce à l'amélioration de ses propres processus, Saint-Gobain peut et doit répondre à cet enjeu. Cela nécessitera d'accélérer la transition vers une économie circulaire, prenant en compte l'ensemble du cycle de vie de ses produits et de ses solutions, afin de limiter leur consommation en ressources naturelles, de prolonger leur durée de vie et de favoriser leur recyclage de manière à réduire la production de déchets non valorisés (cf. chapitre 3, section 2.2).

1.1.3 Démographie et urbanisation

La population mondiale est estimée en 2021 à 7,8 milliards d'individus, en augmentation de 1,1 % sur la période 2015-2020 [(1)], avec une projection de 9,7 milliards d'habitants en 2050 et de 11 milliards d'habitants en 2100 [(2)], ce qui représente une augmentation de plus de 2 milliards d'habitants en seulement trente ans (soit près de 25 %).

L'évolution de la structure des âges dans les pays développés conduit d'ores et déjà à un vieillissement continu de la population, engendrant des besoins spécifiques d'adaptation de l'habitat. Il s'agit ici aussi d'une tendance de fond qui touchera progressivement d'autres régions géographiques, avec une espérance de vie qui devrait dépasser 80 ans en 2080 en moyenne mondiale, contre 72 ans en 2020 [(3)].

Cette population mondiale en augmentation rapide est également, depuis 2007, majoritairement urbaine [(4)], le taux d'urbanisation excédant déjà 80 % dans les pays à revenu élevé et intermédiaire [(5)]. Cela tient non seulement à la création de villes *ex nihilo*, mais aussi à la densification et à l'augmentation de la taille des villes existantes, dotées d'un parc bâti souvent ancien. Le nombre de mégapoles devrait ainsi passer de 33 en 2018 à 43 en 2030, soit un accroissement de près d'un tiers en l'espace de douze ans.

Cette mégatendance est fortement liée aux autres dynamiques mondiales : les villes représentent déjà, par exemple, plus de 60 % de la consommation d'énergie et de ressources naturelles, et plus de 70 % des émissions de GES à l'échelle mondiale. Les zones urbaines sont également particulièrement exposées aux conséquences du changement climatique : leurs sols, imperméabilisés et largement dénués de végétation, les rendent vulnérables face à l'augmentation moyenne des températures, à la fréquence plus élevée de pics de hautes températures, et aux phénomènes extrêmes tels que les inondations. Cette tendance à la concentration de la population dans les villes, qui est principalement le fait des pays émergents, n'est pas remise en cause par la pandémie de la Covid-19.

L'urbanisation rapide entraîne mécaniquement des contraintes et de nouveaux besoins, auxquels il est nécessaire d'apporter des réponses rapides, durables et vertueuses. Cela concerne l'accès à des logements dignes pour tous, la gestion des déchets, l'approvisionnement en énergie, mais aussi toutes les infrastructures telles que les transports et les lieux d'usage collectif, des bureaux aux hôpitaux en passant par les lieux dédiés au sport, au commerce ou au divertissement. Pour dessiner le visage de la ville d'aujourd'hui et de demain, au-delà d'investissements financiers de grande ampleur, il faut penser en termes d'usages et de systèmes, exploiter la donnée de manière intelligente, et intégrer les attentes de tous les acteurs de la société, en anticipant les évolutions futures ainsi que les risques naturels ; le défi consiste à construire des bâtiments plus faciles à réparer, à reconstruire ou à déconstruire. Il faut penser des villes résilientes face au changement climatique, ce qui impose en particulier de construire des bâtiments qui ne correspondent pas seulement aux conditions ou aux normes existantes lors de leur livraison, mais qui soient également de nature à pouvoir s'adapter à la situation de leur environnement en 2050 et au-delà.

L'urbanisation continue représente des opportunités majeures de croissance pour Saint-Gobain, autant qu'elle renforce la responsabilité qui est la sienne d'avoir un impact positif. Le Groupe a un rôle central à jouer pour répondre aux besoins d'une construction à la fois abordable et durable, afin que chacun puisse bénéficier d'un logement décent. Il contribue également au développement de nouvelles solutions de mobilité, plus intelligentes et plus durables (cf. chapitre 1, section 4.1.2.1).

1.1.4 Digitalisation

La digitalisation, phénomène parvenu à maturité dans de nombreux secteurs, continue d'influencer fortement l'évolution de l'ensemble des secteurs dans lesquels Saint-Gobain est présent.

Dans la **distribution**, la tendance de fond d'expansion constante du commerce électronique a été encore accélérée par la crise sanitaire qui a commencé en 2020 et qui a amené par exemple la part de commerce en ligne à dépasser pour la première fois 15 % du total des ventes de détail aux États-Unis [(6)]. Au-delà de la transposition des offres *via* des plateformes digitales, et de l'attention portée à l'ergonomie des sites web, l'enjeu est aujourd'hui de prendre en compte l'expérience utilisateur de manière globale et ainsi de recréer un lien direct et privilégié entre les marques d'un côté et les clients et utilisateurs finaux de l'autre, en proposant une expérience personnalisée à chacun. Cela peut se faire en concevant des offres intégrant des services associés ; en collectant des données et en les analysant, tout en respectant les droits des individus ; en prenant en compte l'ensemble des canaux et des points de contact (web, mobile, réseaux sociaux, ou encore lieux de vente). Au-delà des clients particuliers, cette remise en cause radicale de la relation client redéfinit profondément le rapport des professionnels (et notamment les artisans) à leurs fournisseurs. L'évolution des technologies et des usages oblige par ailleurs les marques à une évaluation constante des tendances et à l'intégration éventuelle de nouveaux outils et de nouvelles fonctionnalités telles que la réalité augmentée, le m-commerce ou la recherche vocale. Au-delà de la relation purement commerciale, le décloisonnement qu'apporte le digital incite les marques produit et les marques de distribution à redéfinir de manière holistique la relation avec l'ensemble de leurs parties prenantes, y compris leurs collaborateurs, leurs fournisseurs, et le grand public.

(1) Fonds des Nations unies pour la population : « Population mondiale » – https://www.unfpa.org/fr/data/world-population-dashboard.
(2) Département des affaires sociales et économiques des Nations unies : « World Population Prospects 2019 » – https://population.un.org/wpp/Graphs.
(3) Id.
(4) Département des affaires sociales et économiques des Nations unies : « World Urbanization Prospects 2018 », p.11 – https://population.un.org/wup/Publications/Files/WUP2018-Highlights.pdf
(5) Département des affaires sociales et économiques des Nations unies, « World Urbanization Prospects 2018 », p.8 – https://population.un.org/wup/Publications/Files/WUP2018-Highlights.pdf
(6) https://www.census.gov/retail/mrts/www/data/pdf/ec_current.pdf

Dans l'**industrie**, le digital continue à révolutionner les procédés et les modes d'organisation et de production. La mesure généralisée, les systèmes de contrôle et d'acquisition de données en temps réel, l'automatisation, les opérateurs augmentés, et l'interconnexion des outils industriels donnent naissance à un volume de données toujours plus croissant et à la capacité de les analyser. Après l'arrivée de l'informatique et des robots dans les usines (ces derniers contribuant, à travers leur impact positif en termes d'ergonomie, à améliorer la santé et le bien-être des collaborateurs), cette 4e révolution industrielle permet des progrès dans de multiples domaines : l'augmentation de la productivité (grâce à la réduction des stocks, des pannes, des pertes de temps et de matière) ; une meilleure agilité grâce à l'amélioration de la flexibilité des processus productifs ; de la possibilité nouvelle d'une personnalisation de la production ; mais aussi la minimisation de l'empreinte environnementale de la production, à travers la diminution de la production de déchets, l'optimisation des flux logistiques, l'optimisation de la consommation d'énergie et de matières premières, et donc la baisse des émissions de GES.

Dans le **bâtiment**, le digital transforme toute la chaîne de valeur de la **construction** et de la **rénovation**. En amont, c'est la conception elle-même des bâtiments qui repose de manière croissante sur la maquette numérique, ou *Building Information Modeling* (BIM), offrant une vision intégrée du bâtiment durant toutes les étapes de son cycle de vie à travers un « jumeau numérique » ; sur les chantiers, le scan 3D et la photogrammétrie apportent une connaissance nouvelle de la réalité. Au niveau de la construction elle-même, le numérique permet des modes opératifs nouveaux tels que la construction hors site (préfabrication ou construction modulaire), ainsi que l'impression en 3D. En aval, la surveillance sans fil, l'interconnexion des équipements et la domotique contribuent notamment à augmenter le confort de l'habitat, à optimiser la consommation énergétique des bâtiments, et à en améliorer la sécurité. Dans les infrastructures de transport et les bâtiments de grande hauteur, le recueil de données en masse et en temps réel permet également une surveillance précise du comportement des ouvrages d'art sur le long terme, une analyse prédictive, et *in fine* une optimisation de la maintenance et une meilleure prévention des accidents, contribuant à une meilleure gestion du parc bâti tout au long de son cycle de vie.

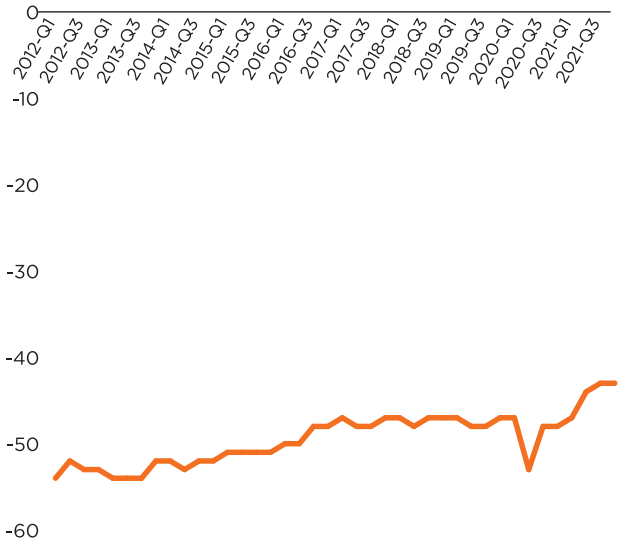
Pour Saint-Gobain, la digitalisation est une source de progrès et d'amélioration de la performance, mais aussi un outil au service de la décarbonation de ses procédés industriels. C'est un sujet de fond, qui touche toutes les activités du Groupe, et qui a des impacts majeurs sur la relation client, sur le recrutement et la formation, sur le processus d'innovation, sur le positionnement marché, sur les procédés industriels eux-mêmes (cf. dans ce chapitre, section 3.3.2) et sur la responsabilité sociale et environnementale.

1.1.5 Évolution des modes de vie

Dans les pays occidentaux, les individus passent en moyenne 90 % de leur temps en intérieur[1], et la généralisation du télétravail, consécutive aux confinements successifs, a encore accentué le phénomène. Cela brouille les frontières entre l'espace privé et l'environnement professionnel, redéfinit les attentes vis-à-vis des bâtiments d'habitation, et alimente la tendance structurelle d'augmentation du marché de la rénovation des logements.

Dans le cadre de l'enquête trimestrielle réalisée par la Direction générale des affaires économiques et financières de l'Union européenne, à la question « Avez-vous l'intention d'engager des dépenses importantes pour l'amélioration ou la rénovation d'un logement (...) au cours des douze prochains mois ? » les citoyens européens répondaient comme suit :

Intentions de rénovation de l'habitat en Europe [2]



C'est tout le **rapport au travail** qui est remis en question, avec l'aide de la digitalisation des outils de travail, mais aussi du fait de l'augmentation de la mobilité géographique, des évolutions sociétales telles que les mutations des structures familiales, de l'arrivée de nouvelles générations sur le marché du travail, ou encore des demandes des travailleurs pour un meilleur équilibre vie privée – vie professionnelle. En termes d'usages des bâtiments, cela rejoint une aspiration plus générale à une meilleure qualité de vie et à un meilleur confort, tels que définis par des critères de plus en plus ambitieux : au-delà du confort thermique et acoustique, il s'agit aussi de confort visuel, en maximisant l'accès à la lumière naturelle, ou enfin de qualité de l'air, en maintenant une atmosphère ventilée et débarrassée des substances polluantes.

(1) Étude conduite par YouGov entre le 15 avril et le 1er mai 2019 auprès de 16 853 adultes dans 14 pays européens (Allemagne, Autriche, Belgique, Canada, Danemark, Espagne, France, Italie, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni, Slovaquie, Suisse, Tchéquie) et les Etats-Unis.

(2) Données corrigées des variations saisonnières. Commission européenne, Direction générale des affaires économiques et financières – https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/indicators-statistics/economic-databases/business-and-consumer-surveys/download-business-and-consumer-survey-data/time-series_en#consumers.

L'ensemble des mégatendances affectant l'habitat exige **des bâtiments plus modulaires et évolutifs**, afin de faciliter le changement de destination des bâtiments et passer ainsi plus aisément d'un usage de bureaux à un usage d'habitation, et vice versa, mais aussi leur capacité à s'adapter à des attentes évolutives, comme les besoins liés au maintien à domicile des personnes âgées.

L'évolution des modes de vie a également des impacts significatifs sur la mobilité. La mondialisation et l'augmentation du niveau de vie au niveau planétaire ont pour corollaire la tendance à l'accroissement de la mobilité des individus, malgré les limitations apportées par une crise comme celle de la Covid-19. L'exigence de décarbonation, la densification des centres d'habitation conduisent en parallèle à modifier les réseaux de transport collectif pour les renforcer et les rendre plus efficaces et plus respectueux de l'environnement. Concernant les véhicules individuels, la transition est désormais complètement engagée vers des modèles moins émetteurs de GES, énergétiquement plus efficaces et plus propres, plus confortables, et capables d'interagir en temps réel avec les autres véhicules et avec l'ensemble de l'environnement. Au-delà de cette révolution technologique, on assiste à une évolution de la symbolique de l'automobile dans l'esprit des consommateurs, et en conséquence à une préférence croissante pour l'usage plutôt que pour la possession. Cette tendance de fond, qui s'inscrit dans un mouvement de société plus large, a des impacts très forts en termes de conception des véhicules.

Pour Saint-Gobain, l'évolution des modes de vie est à la fois une incitation à suivre de manière étroite les évolutions des attentes des clients, à travers une forte proximité (cf. chapitre 3, section 3.4) et un levier important pour transformer l'industrie, la construction et la distribution. Il permet d'aller vers des pratiques plus vertueuses notamment en termes de respect de l'environnement, rejoignant par là ses propres objectifs de transformation.

1.2 Tendances sur les différents marchés du Groupe

Saint-Gobain est porté par l'accélération des marchés sur lesquels le Groupe intervient, et dont il saisit les opportunités de croissance. Cette dynamique est à l'œuvre sur l'ensemble des zones géographiques et sur les marchés mondiaux [1].

	Europe occidentale	Amérique du Nord	Marchés émergents	Marchés mondiaux [2]
Croissance prévue du marché, 2021-2025 [3]	2 à 4 %	2 à 4 %	4 à 6 %	3 à 4 %
Principaux facteurs de croissance	▪ Augmentation du volume du marché de la rénovation à travers le paquet « Fit for 55 » de l'UE ▪ Renforcement des normes sur la construction neuve ▪ Évolution des usages des bâtiments	▪ Accélération du marché de la construction à travers la construction légère ▪ Démographie et besoins structurels sur le logement ▪ Évolution des usages des bâtiments	▪ Croissance démographique robuste ▪ Urbanisation ▪ Adoption de la construction légère	▪ Développement rapide des marchés et des technologies pour la décarbonation de l'industrie
Ventes de Saint-Gobain [4] (en pourcentage du chiffre d'affaires du Groupe)	26 milliards d'euros (61 %)	4 milliards d'euros (10 %)	5 milliards d'euros (12 %)	7 milliards d'euros (17 %)

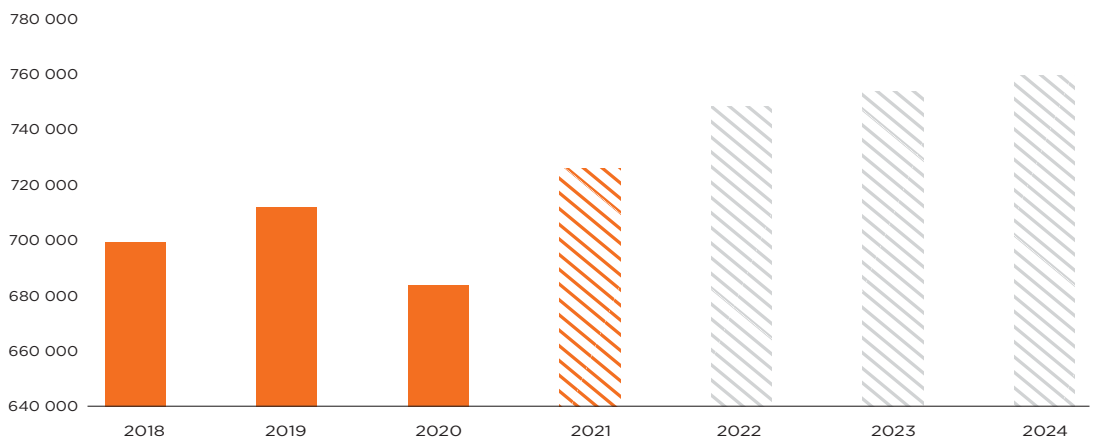
1.2.1 Construction durable

Premier marché de Saint-Gobain, la construction offre des perspectives de croissance au niveau mondial, avec des enjeux et besoins différents selon les zones géographiques. Les plans de relance post-Covid ont intégré l'importance cruciale du secteur du bâtiment dans la transition écologique et énergétique ; ce sont ainsi plus de 1 000 milliards d'euros d'aides publiques qui sont fléchés vers la transformation de l'ensemble du secteur.

1.2.1.1 Rénovation et enveloppe du bâtiment

Sur les marchés déjà parvenus à maturité, l'enjeu de la rénovation des bâtiments et de l'efficacité énergétique est essentiel [4]. Le parc immobilier existant, très dense, est également vieillissant ; or, c'est un secteur où les technologies permettant la décarbonation sont au point et permettent des gains extrêmement significatifs en termes d'évitement d'émissions de GES, surtout dans un contexte de hausse tendancielle des prix de l'énergie. Le secteur de la rénovation est ainsi particulièrement porteur d'opportunités de croissance sur le continent européen, sur lequel il représente plus de 680 milliards d'euros par an [5]. Les chiffres assortis de prévisions publiés dans le cadre du rapport Euroconstruct (portant 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) de novembre 2021 montrent ainsi des prévisions de croissance particulièrement robustes.

Taille du marché de la rénovation en Europe, 2018-2024, en millions d'euros [6]



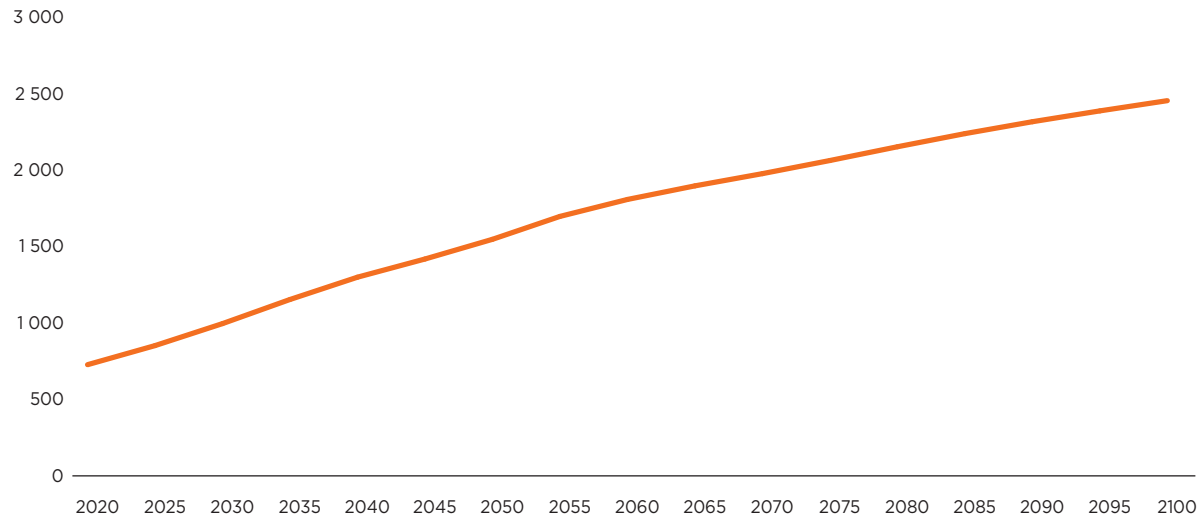
(1) Source : Oxford Economics – Saint-Gobain, Capital Markets Day, octobre 2021.
(2) Solutions de Haute Performance.
(3) Croissance moyenne annuelle prévue, pondérée par l'exposition de Saint-Gobain à chaque marché.
(4) United Nations Environment Program-Sustainable Buildings and Climate Initiatives (UNEP-SBCI) : « Building Design and Construction : Forging Resource Efficiency and Sustainable Development ».
(5) IHS, Rapport Euroconstruct, novembre 2021. Le périmètre est celui des 19 pays étudiés par le rapport.
(6) IHS, Rapport Euroconstruct, novembre 2021. Les chiffres pour 2021 sont des estimations.

L'engagement déterminé des pouvoirs publics, dans le contexte du « Green Deal », se matérialise par exemple en France avec l'enveloppe du plan de relance dédié à la rénovation énergétique des bâtiments publics et de l'habitat, qui, cumulée avec les rallonges budgétaires du dispositif MaPrimeRenov, atteint plus de 9 milliards d'euros (sur la période 2021-2023) ; en Espagne, avec le programme « España Puede », dimensionné à hauteur de près de 7 milliards d'euros (sur la période 2021-2023), ou encore en Italie avec le programme « EcoBonus » estimé à près de 14 milliards d'euros (sur la période 2021-2025). Il s'agit d'un moment historique : on estime que 70 % des espaces résidentiels en Europe doivent être rénovés si on veut **atteindre l'objectif de neutralité carbone.** Or, cet objectif suppose que le taux annuel de rénovation des bâtiments soit multiplié par deux dans les dix ans, sur l'ensemble de l'Union européenne. La stratégie de la Commission européenne est ainsi de rénover 35 millions de bâtiments inefficaces sur le plan énergétique et de créer jusqu'à 160 000 emplois « verts » additionnels [1] dans une logique à la fois environnementale, sociale et d'efficacité de la gouvernance publique. Les priorités du plan « RenovationWave » sont de limiter la précarité énergétique, de rénover les édifices publics, et de décarboner le chauffage et la climatisation [2]. Il est à noter que les programmes de soutien à la rénovation énergétique annoncés par les gouvernements ne portent pas exclusivement sur les logements, mais aussi parfois sur les bâtiments non résidentiels, comme en France par exemple.

Les perspectives de croissance du secteur sont également soutenues par **le renforcement constant des normes de construction et de rénovation** dans les économies développées, avec des standards de plus en plus exigeants tels que la loi climat 2020 en France, la directive européenne sur la performance énergétique des bâtiments, la loi « Minimum Energy Efficiency Standards » au Royaume-Uni ou encore, aux États-Unis, une série de réglementations locales telles que la loi sur les émissions de GES par les bâtiments adoptée à New York ou le nouveau code de l'énergie édicté par l'État de Californie. La croissance du marché est également portée par **l'adaptation des bâtiments aux changements des usages**, et notamment l'explosion du **télétravail** (cf. ci-dessus, section 1.1.5), qui a des conséquences en termes de besoins de rénovation et de restructuration à la fois pour les logements individuels mais aussi pour les bâtiments de bureaux. **L'augmentation du nombre de transactions immobilières** en Europe occidentale (1,2 million en France[3]) est un autre facteur dynamisant la croissance du marché, les changements de propriétaire étant souvent l'occasion d'effectuer des travaux. La même logique joue avec **l'augmentation tendancelle du taux de propriétaires** dans certains pays (France, Royaume-Uni ou Pays-Bas par exemple) et avec le regain d'intérêt des consommateurs pour les résidences secondaires, sous l'influence des populations choisissant de quitter les métropoles de premier rang ; cette dernière tendance a pour effet supplémentaire d'augmenter la dispersion géographique des besoins de rénovation, ce qui a des impacts sur la demande en termes de circuits de distribution de produits et de services.

L'adaptation nécessaire des logements au **vieillissement de la population** fait également partie des facteurs qui font de la rénovation un marché en croissance structurelle forte et durable sur plusieurs décennies. La proportion de la population âgée de 65 ans ou plus devrait ainsi doubler entre 2019 et 2050 dans de nombreuses régions du monde : l'Afrique du Nord et l'Asie occidentale, l'Asie centrale et du Sud, l'Asie de l'Est et du Sud-Est, l'Amérique latine et les Caraïbes. D'ici 2050, une personne sur quatre vivant en Europe et Amérique du Nord pourrait avoir 65 ans ou plus.

Projections de croissance de la population âgée de 65 ans et plus dans le monde en valeur absolue (en millions de personnes), 2020-2100 [4]

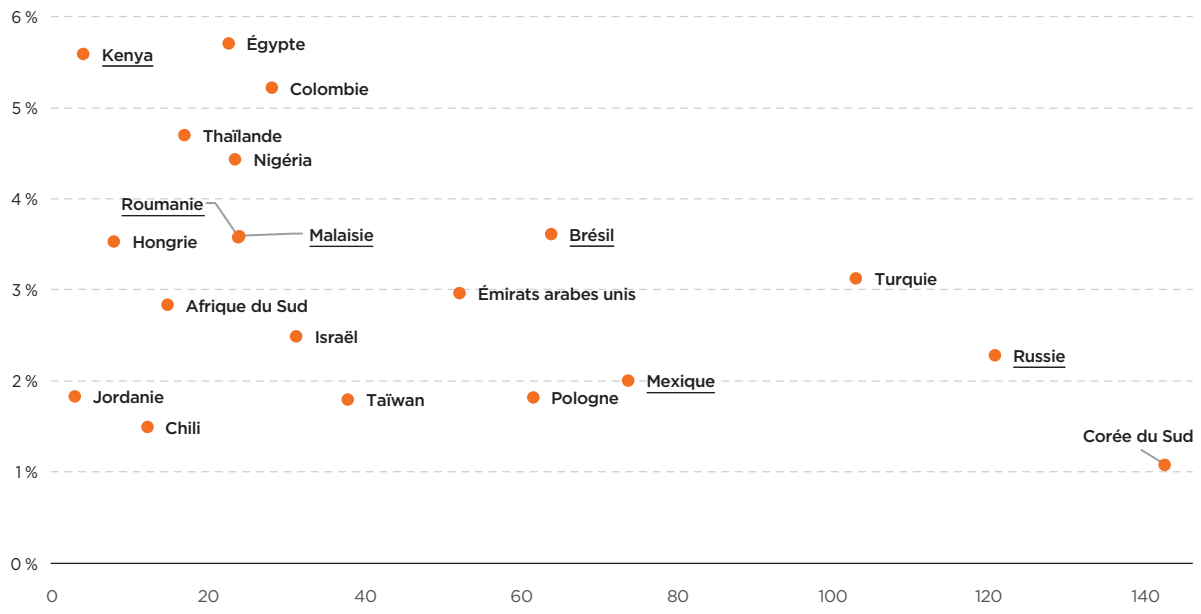


(1) Commission européenne, Direction générale des affaires économiques et financières – https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_1835.
(2) Commission européenne, Direction générale des affaires économiques et financières – https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs_20_1844.
(3) France : cumul sur 12 mois glissants en novembre 2021.
(4) Nations unies, Affaires économiques et sociales, division de la population, World Population Prospects 2019 – https://population.un.org/wpp/Download/Probabilistic/Population/.

1.2.1.2 Construction neuve

Le marché de la construction neuve est porté au niveau mondial par la croissance démographique, l'urbanisation et le besoin de remplacement des bâtiments, avec des exigences fortes en termes de neutralité carbone, de circularité et de productivité ; le segment restera dynamique dans les prochaines années, avec une croissance plus forte dans les pays émergents, au sein desquels on prévoit une croissance moyenne de presque 4 % par an en volume sur la période 2020-2030 [(1)], avec une forte diversité.

Taux de croissance du marché de la construction par rapport au volume du marché dans certains pays émergents, 2020-2030 [(2)].



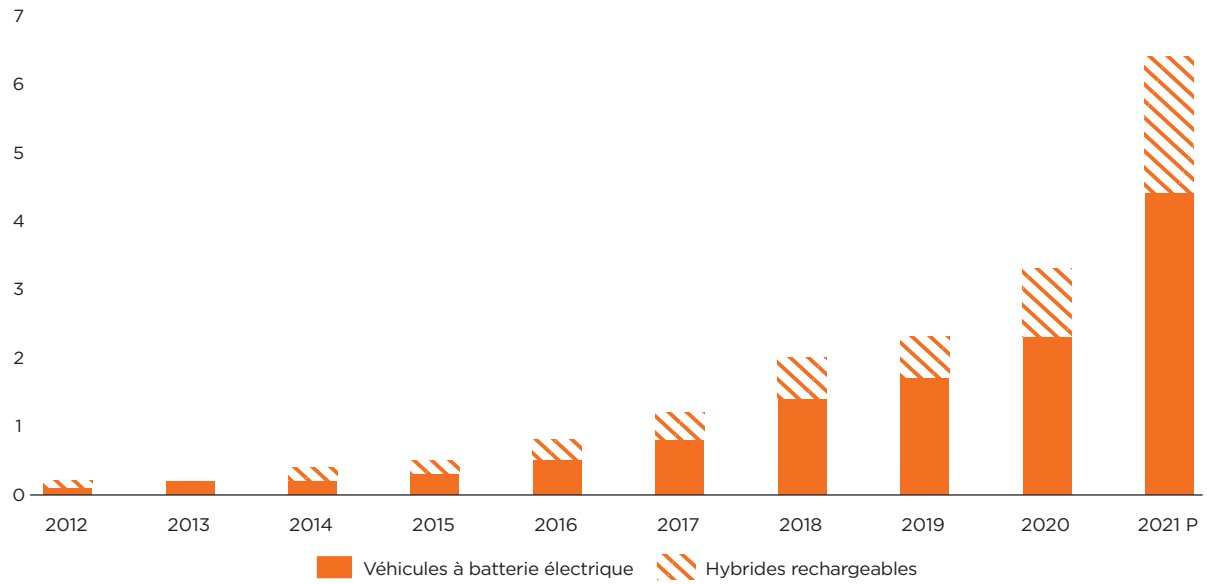
Sur le marché de la construction neuve, les modes constructifs traditionnels sont remis en question par l'émergence rapide des **techniques de construction légère**, qui proposent des **bénéfices significatifs de performance** en termes de consommation de matières premières (jusqu'à 50 % de réduction), et donc de **décarbonation**, mais aussi en termes de gains de temps (jusqu'à 20 % du processus constructif sur site) et donc de **productivité**, notamment dans les situations d'urbanisation rapide. Elles apportent également des bénéfices en termes de **bien-être**, grâce à un confort thermique, acoustique et visuel amélioré. La pénétration de ce mode constructif est forte car elle répond à des défis à la fois dans les pays développés (pression sur les ressources naturelles, recherche de productivité et manque de main-d'œuvre pour les professionnels, attentes de modularité et de responsabilité environnementale de la part des utilisateurs finaux) et dans les pays émergents (bénéfices en termes de rapidité de construction, besoins de logements créés par la croissance démographique). Sa croissance va donc dépasser celle du secteur de la construction dans son ensemble, offrant des gisements de valeur particulièrement importants.

1.2.2 Mobilité durable

Le marché de la mobilité est influencé par des dynamiques de long terme. **Le secteur automobile va croître dans son ensemble**, avec une production de véhicules légers qui va augmenter de 9,5 % en moyenne sur 2022-2024, marquant un retour à la normale après la forte baisse enregistrée en 2020 et la stagnation de 2021. **Les véhicules électriques, sur lesquels Saint-Gobain détient des positions de leader, vont porter l'essentiel de cette croissance**. 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, les véhicules électriques devraient représenter environ 50 % du marché d'ici 2030 dans la plupart des pays développés (Europe occidentale, Royaume-Uni, Japon) et en Chine, et environ 40 % au Brésil et en Inde [(3)]. L'électrification du parc automobile a amorcé une **accélération radicale** avec notamment l'annonce par la Commission européenne d'un objectif de 100 % de ventes de voitures électriques pour 2035. L'ensemble des constructeurs automobiles s'est depuis positionné par rapport à cette date limite, en annonçant leur propre feuille de route sur l'électrification de leur gamme. La stratégie « Fit for 55 » publiée par la Commission prévoit également des évolutions de la fiscalité sur les carburants et le déploiement d'infrastructures de recharge pour les véhicules de transports. En conséquence, nous assistons à une véritable **explosion du marché des véhicules électriques** sur le continent, avec un volume annuel de 6,4 millions prévus pour 2021, ce qui représenterait une croissance de 98 % d'une année sur l'autre.

(1) IHS, septembre 2021.
(2) IHS, septembre 2021. Projections sur une sélection de 20 pays émergents sur quatre continents. La croissance est indiquée en taux annuel moyen et le volume du marché est indiqué en milliards de dollars. Les pays soulignés font partie de ceux où Saint-Gobain a réalisé des acquisitions ou des investissements significatifs en 2021 (cf. chapitre 1, section 3.1).
(3) KPMG International, GAES 2021.

Ventes mondiales de véhicules électriques, croissance annuelle, 2012-2021 (prévision) [1]



Or, cette évolution a des conséquences importantes sur la chaîne de valeur du secteur, en rendant par exemple encore plus nécessaires les technologies permettant des progrès en termes de poids des véhicules, d'isolation thermique et acoustique de l'habitacle, d'isolation des moteurs et de connectivité.

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 mécaniquement 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 offrant aux usagers un niveau de sécurité sanitaire et un confort plus élevés. De son côté, le marché du transport aérien, qui a résisté aux conséquences de la crise sanitaire notamment grâce à des aides massives, estimées à plus de 240 milliards de dollars [2], ne devrait pas retrouver avant fin 2023 – début 2024 une demande comparable à la situation d'avant-crise. Il reste cependant un marché porteur de très forte croissance à moyen et à long terme, avec par exemple un impact négligeable de la crise sur les besoins d'avions neufs à horizon 2040, estimés à plus de 43 000 appareils, soit un doublement de la flotte mondiale d'aéronefs commerciaux [3].

1.2.3 Industrie durable

La production industrielle mondiale devrait connaître **une croissance de plus de 3 % par an sur la décennie 2020-2030** [4]. Dans ce contexte positif, tous les segments de ce secteur d'activité s'engagent progressivement dans la voie de la **décarbonation de leurs opérations en général et de leurs procédés industriels en particulier**, ce qui nécessite des investissements financiers massifs. À titre d'illustration, environ un tiers des 1 000 plus grandes entreprises cotées européennes (parmi lesquelles des groupes industriels) ont pris des engagements de neutralité carbone d'ici 2050 [5]. Le marché de la décarbonation industrielle pourrait donc croître plus vite que l'industrie dans son ensemble.

Certains des segments, sur lesquels Saint-Gobain est positionné, devraient connaître une croissance plus rapide, par exemple le secteur de la santé. Les dépenses de santé, portées par les mégatendances que sont le vieillissement de la population, la demande croissante de soins, l'augmentation moyenne du niveau de vie à l'échelle mondiale, et l'expansion des systèmes de santé publics, devraient ainsi connaître une croissance de 4 % sur la période 2020-2024 [6].

(1) Virta Global – https://www.virta.global/global-electric-vehicle-market. Les chiffres sont indiqués en millions de véhicules.
(2) Association internationale du transport aérien, « Airline industry outlook/4th october 2021, https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/airline-industry-economic-performance---october-2021---presentation/.
(3) Les Échos, « Boeing estime le marché de l'aéronautique à 9 000 milliards de dollars sur dix ans », https://www.lesechos.fr/industrie-services/air-defense/boeing-estime-le-marche-de-laeronautique-a-9000-milliards-de-dollars-sur-dix-ans-1345993.
(4) Oxford Economics, décembre 2021.
(5) https://www.accenture.com/us-en/insights/consulting/reaching-net-zero-by-2050.
(6) Deloitte, « 2020 Global healthcare outlook : laying a foundation for the future » – https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Life-Sciences-Health-Care/gx-lshc-2020-global-healthcare-infographic.pdf.

1.3 Les parties prenantes du Groupe

Saint-Gobain intègre depuis de nombreuses années les enjeux du développement durable dans sa stratégie, ses pratiques et son modèle d'affaires (cf. chapitre 1, section 2.3). Le Groupe est convaincu que la prise en compte du bien commun, de l'éthique et des sujets sociaux et sociétaux est un facteur essentiel pour générer une croissance durable.

Le Groupe a dévoilé en 2020 sa raison d'être : *Making the world a better home*. Le manifeste associé à cette raison d'être énonce clairement l'implication des parties prenantes et la volonté d'agir avec elles (cf. chapitre 1, section 2.2.1).

1.3.1 Le pilotage des relations avec les parties prenantes

Pour Saint-Gobain, les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes doivent être pris en compte dans la définition de sa stratégie de long terme. Il s'agit d'abord de construire un dialogue, mais aussi de faire en sorte que ce dialogue soit 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 chargée d'organiser la remontée d'information sur ses attentes – au niveau local ou mondial – et d'en réaliser la synthèse a été désignée comme interlocuteur. Les modalités privilégiées de dialogue ont été également répertoriées.

Catégories de parties prenantes	Principales parties prenantes	Interlocuteurs	Modalités de dialogue	Exemples d'interaction en 2021	
Marché	▪ Clients, incluant : ▪ Prescripteurs ▪ Donneurs d'ordre ▪ Utilisateurs finaux ▪ Fournisseurs	Marketing	▪ Rencontres en continu ▪ Publications et magazines ; sites Internet des sociétés ; forums et salons professionnels ▪ Publications de guides pédagogiques sur l'efficacité énergétique et l'environnement ; charte de recommandations favorisant l'isolation des bâtiments existants ; participation à des associations ou des groupements ▪ Formations clients et utilisateurs finaux ▪ Charte Fournisseurs ; suivi des plans d'actions pour la politique Achats Responsables	**Au niveau local** Au Royaume-Uni, à l'occasion de la Journée mondiale de la santé mentale, Jewson a mis ce sujet à l'ordre du jour. L'enseigne a souhaité se joindre à l'événement « Big Brew » (« une tasse de thé corsé ») organisé par l'association Band of Builders, pour encourager ses clients à débattre de la santé mentale dans la construction, au sein même de son réseau.	**Au niveau global** Le PIM ou *Product Information Management* est un logiciel de gestion centralisée de l'information dont le but est d'assurer une diffusion cohérente et multicanale des données produit. En connectant les informations de différents sources (ERP, Achats, Marketing…), le PIM gère et valide les mises à jour régulières émanant des différentes parties prenantes assurant ainsi l'homogénéité et la fiabilité des informations qui sont ensuite transmises aux clients *via* différents canaux (catalogue, applications mobiles, sites web…).
Société civile	▪ ONG ▪ Fondations ▪ Associations ▪ Universités ▪ Médias en ligne (réseaux sociaux, blogs…)	RSE	▪ Publications du Groupe ▪ Rencontres ▪ Participation à des formations universitaires ▪ Forums dans les écoles ▪ Soutien au développement des jeunes	**Au niveau local** Convaincue de la pertinence d'un regard extérieur pour maintenir son cap et son niveau d'ambition, Gypse Isolation France s'est engagé dans une démarche sans précédent en constituant un comité de concertation pour établir un dialogue formalisé avec ses principales parties prenantes autour de sa stratégie environnementale.	**Au niveau global** Saint-Gobain a remis les prix de la 16e édition de son concours étudiant international « Multi Confort ». Cette année, l'enjeu était de convertir la zone post-industrielle de l'entreprise Coignet à Saint-Denis en une zone de vie, d'apprentissage et de loisirs au cœur d'un grand espace vert, respectant à la fois le patrimoine historique et les besoins en développement durable des quartiers modernes. Les prix ont récompensé des équipes provenant notamment d'universités françaises, mexicaines, sud-africaines et tchèques.

Catégories de parties prenantes	Principales parties prenantes	Interlocuteurs	Modalités de dialogue	Exemples d'interaction en 2021	
Communautés locales	▪ Collectivités locales (élus, administrations…) ▪ Leaders d'opinion ▪ Riverains de sites du Groupe (entreprises privées ou publiques, personnes privées…) ▪ Médias traditionnels	Organisations pays	▪ Rencontres à l'initiative des sites ou des organisations pays ▪ Actions de solidarité ▪ Rencontres régulières avec les élus et les représentants des administrations locales ▪ Travaux d'expérimentation sur les territoires en partenariat avec des organismes publics et avec les élus	**Au niveau local** En 2021, la Fondation Saint-Gobain a rénové une partie de l'école élémentaire de Wat Khao Luak dans la province de Pichit en Thaïlande, qui se consacre à l'éducation d'élèves de familles pauvres vivant dans des zones difficiles d'accès.	**Au niveau global** Dans son effort pour limiter le changement climatique et ses conséquences pour les communautés dans le monde, Saint-Gobain a participé à la COP26 organisée à Glasgow, et a échangé avec de nombreuses organisations afin d'améliorer la prise de conscience de tous et d'encourager la prise de nouvelles décisions.
Collaborateurs	▪ Collaborateurs ▪ Intérimaires ▪ Représentants des collaborateurs ▪ Alternants ▪ Stagiaires ▪ Éducation secondaire et professionnelle	Ressources humaines	▪ Contacts permanents ▪ Supports de communication interne ▪ Réunions avec les dirigeants du Groupe ▪ Instances représentatives du personnel ▪ Intranet ▪ Site Internet ▪ Enquêtes globales ou sur des sujets spécifiques	**Au niveau local** La Direction des Abrasifs EMEA a lancé un concours d'idées à ses collaborateurs sur le thème du développement durable, le « Green Idea Competition ». Objectif : réduire l'impact environnemental des activités sur l'environnement. L'opération est un franc succès ! Les équipes, très engagées sur le sujet, ont formulé 720 idées. 375 d'entre elles ont été sélectionnées par les pays et mises en compétition.	**Au niveau global** Déploiement de Microsoft 365 et de son application Yammer. Outil conversationnel interne, Yammer a remplacé le 30 mai 2021, mySaint-Gobain. Déjà au préalable accessible par près de 96 000 collaborateurs, cette nouvelle application permet de créer des communautés rassemblant des personnes aux centres d'intérêt communs, pour échanger sur le sujet et partager les bonnes pratiques.
Investisseurs	▪ Actionnaires dont salariés ▪ Institutionnels ▪ Individuels ▪ ISR ▪ Agences de notation et de *ranking*	Communication financière	▪ Publications du Groupe (brochures…) ▪ Site Internet ▪ Lettres aux Actionnaires ▪ Guide de l'Actionnaire ▪ Déclarations publiques ▪ Réunions avec les investisseurs ▪ Réunions avec les actionnaires individuels	**Au niveau local** Le club des actionnaires s'est adapté à la pandémie actuelle en proposant des événements virtuels, comme notamment la visite du site de Vetrotex de Tlaxcala au Mexique.	**Au niveau global** Création d'une plateforme virtuelle immersive afin de s'adapter à la crise sanitaire et de permettre aux investisseurs de participer virtuellement à la journée investisseurs Saint-Gobain *Capital Markets Day* le 6 octobre 2021
Autorités réglementaires et partenaires d'affaires publiques	▪ Gouvernements ▪ Régulateurs ▪ Entités intergouverne-mentales ▪ Organisations internationales (ONU, OIT…) ▪ Associations interpro-fessionnelles ▪ Green Building Councils	Développement durable	▪ Affaires publiques ▪ Participation à des groupes de travail le plus souvent animés par les associations professionnelles sur différents sujets techniques liés aux méthodes de construction, par exemple l'évaluation des performances des bâtiments ▪ Green Building Councils	**Au niveau local** Saint-Gobain est membre de 40 GBC locaux dans le monde, est partenaire du Réseau européen des GBC (ERN) et préside le Conseil consultatif (*Corporate Advisory Board*) du World Green Building Council (WGBC) depuis 2017.	**Au niveau global** En 2021, Saint-Gobain a soutenu le rapport « Renovate2Recover » qui analyse la façon dont les plans de relance européens traitent la rénovation énergétique du bâtiment, et proposent des recommandations pour rendre ces politiques de rénovation plus efficaces et pérennes.

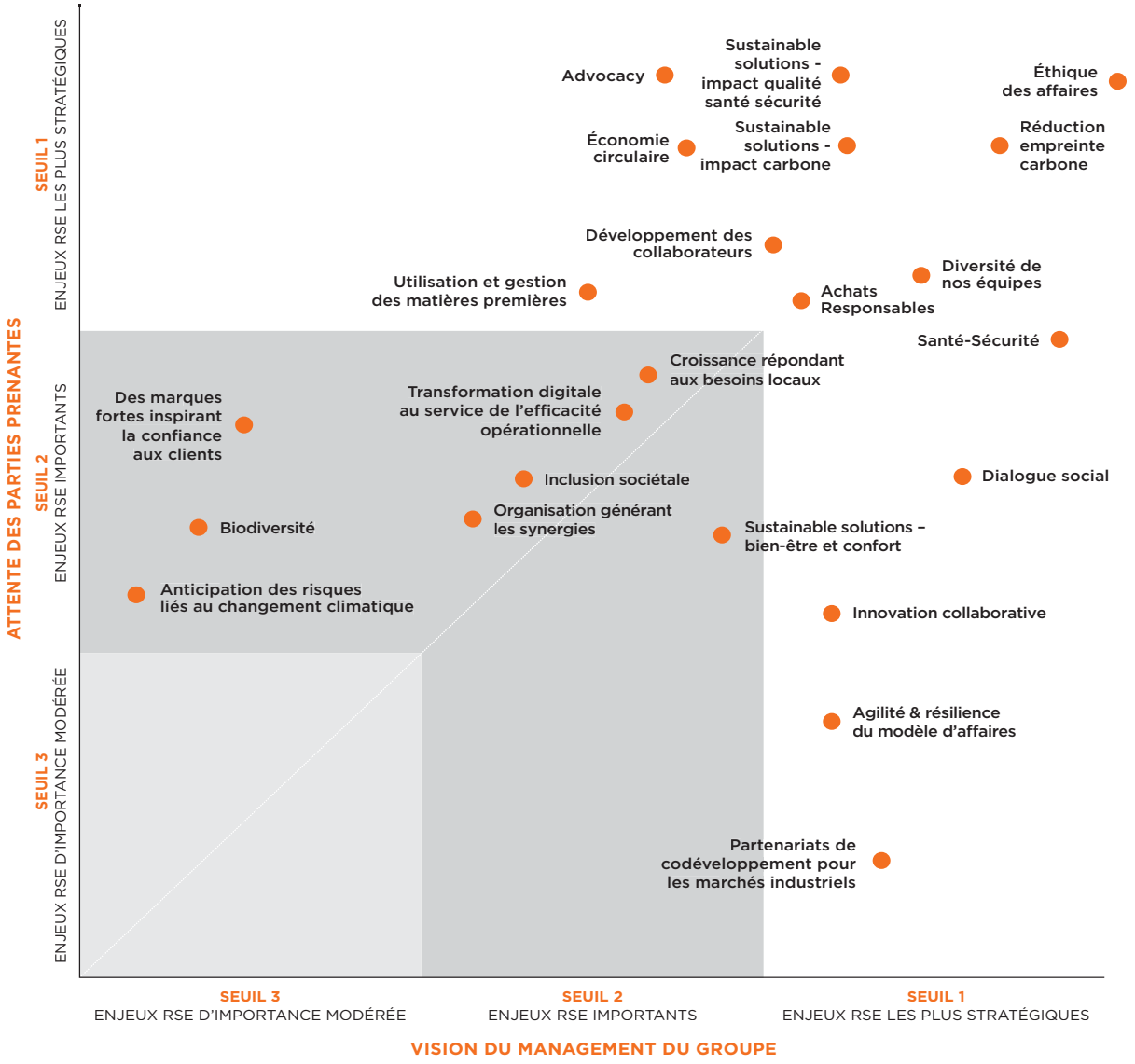
1.3.2 Structurer et hiérarchiser les enjeux : l'analyse de matérialité

En termes de *reporting*, la matérialité est le caractère de ce qui peut avoir un impact significatif sur une organisation et sur sa capacité à créer de la valeur financière et extra-financière, pour elle-même et ses parties prenantes. Sur la base de la cartographie de ses parties prenantes, Saint-Gobain a procédé à un travail d'identification des enjeux prioritaires et a réalisé une matrice de matérialité, c'est-à-dire une représentation graphique de l'importance de ces enjeux, en fonction des attentes des parties prenantes ainsi que de la vision des équipes dirigeantes du Groupe.

La matrice de matérialité publiée par Saint-Gobain a été revue en 2020 avec l'aide du cabinet Mazars. Les principes méthodologiques suivants ont été retenus :

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

Une note de méthodologie est disponible sur le site web du Groupe. L'évaluation est fondée sur les informations recueillies lors d'interviews d'experts, d'enquêtes clients, d'enquêtes collaborateurs, de comptes rendus de réunions avec différentes parties prenantes et d'interviews internes. Par exemple, les interviews des parties prenantes externes réalisées dans le cadre de la raison d'être ou l'enquête « me@Saint-Gobain » réalisée auprès des collaborateurs du Groupe ont été intégrées à l'analyse, de même que les évolutions menées dans le cadre du programme *Transform & Grow* sur la période 2019-2020.



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

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

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

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

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

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

Le détail des risques et opportunités, les politiques et plans d'action ainsi que la mesure de la performance du Groupe sont détaillés dans la DPEF (cf. chapitre 9, section 3.3).

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

2. La vision de Saint-Gobain : être le leader mondial de la construction légère et durable

Saint-Gobain veut être **le leader mondial de la construction légère et durable, qui améliore la vie quotidienne de tous grâce à ses Solutions de Haute Performance.** Le Groupe aspire à poursuivre sa croissance afin d'être leader sur la plupart de ses marchés, en surperformant par rapport à ses concurrents. Cette ambition implique, à travers ses valeurs, ses actions et ses engagements, de **transformer le marché et de guider le changement en devenant une référence pour l'ensemble de ses parties prenantes** : ses collaborateurs, ses clients professionnels dans les secteurs de la construction et de l'industrie, ses consommateurs finaux, les régulateurs ou encore les communautés locales, les médias et les citoyens. Être leader, c'est aussi être pionnier et ouvrir la voie aux autres, en innovant constamment avec et pour l'ensemble de l'écosystème dans lequel évolue Saint-Gobain.

La proposition de valeur du Groupe se traduit par la mise sur le marché de solutions alternatives à la construction traditionnelle, grâce à des modes constructifs et des produits plus légers, qui soient à la fois plus durables et plus performants, en **minimisant l'empreinte** des opérations de Saint-Gobain (notamment à travers la réduction des émissions de CO_2 dans les flux logistiques et les procédés industriels, ou encore la diminution de la consommation de ressources naturelles et de la production de déchets) tout en **maximisant son impact** vertueux sur l'ensemble de la chaîne de valeur (par exemple en permettant une diminution des émissions de GES sur l'ensemble du cycle de vie de ses solutions, en rendant plus faciles la modification, la déconstruction ou la réaffectation des bâtiments, en permettant des gains sur tous les types de confort, ou encore en augmentant la productivité des clients du Groupe et de l'ensemble des professionnels).

La poursuite de la croissance de Saint-Gobain se réalise à travers le plan stratégique *Grow & Impact*, annoncé fin 2021 (cf. dans ce chapitre, section 2). Elle s'appuie sur **des bases solides** : l'achèvement des objectifs du plan *Transform & Grow* sur la période 2019-2020 avait permis de transformer le Groupe et d'en faire une organisation centrée sur la vitesse et la rapidité d'exécution, grâce à une structure et une gouvernance simplifiées, fondées sur le maillon local, avec des processus de prise de décision plus rapides, et l'encouragement systématique d'une culture de confiance et de collaboration (cf. dans ce chapitre, section 3.5). Saint-Gobain est par ailleurs, aujourd'hui, un Groupe **clairement orienté vers ses clients** : cela se traduit par l'accent mis sur le concept d'expérience client.

Capitalisant sur cette dynamique, Saint-Gobain s'est doté d'**objectifs pour la période 2021-2025** [1] :

	Période 2021-2025	Années précédentes
Croissance organique	3 à 5 %	~ 1,5 %
Marge opérationnelle	9 à 11 %	~ 7 %
Rendement du capital investi (ROCE)	12 à 15 %	~ 10 %

Ces démarches servent une ambition qui se traduit par des objectifs de long terme concernant la position de marché du Groupe :

Objectifs de long terme de Saint-Gobain en termes d'exposition géographique (en pourcentage des ventes du Groupe)

Pays émergents	Amérique du Nord	Europe de l'Ouest
25 %	20 %	55 %

Objectifs de long terme de Saint-Gobain en termes de marchés (en pourcentage des ventes du Groupe)

Local	Global
80 %	20 %

(1) En supposant l'absence de crise économique majeure.

3. L'action : un plan stratégique fondé sur six priorités

Pour atteindre les objectifs de moyen et de long terme de Saint-Gobain, le plan *Grow & Impact* s'appuie sur six grandes priorités : se positionner sur les marchés à forte croissance ; être un fournisseur de solutions ; accélérer la croissance en mettant le client au cœur de l'innovation et en libérant le pouvoir de la donnée ; ancrer la RSE au cœur du modèle d'entreprise du Groupe ; nourrir une culture de confiance et de responsabilité ; et enfin, porter son attention sur les talents et sur la diversité.

3.1 Se positionner sur les marchés à forte croissance

Dans le cadre du plan *Grow & Impact*, Saint-Gobain a identifié des objectifs de moyen terme qui sont clairs : faire levier sur les opportunités offertes par l'évolution du marché de la rénovation en Europe, en s'appuyant sur sa couverture très dense et sa place de leader en tant que fournisseur de solutions ; développer son rôle dans le marché de la construction légère en Amérique du Nord et sur les pays émergents, à travers son portefeuille de solutions pour les bâtiments résidentiels et commerciaux ; capitaliser sur son avance technologique et son potentiel d'innovation pour continuer à progresser dans le domaine du développement durable, autant sur les marchés de la construction, de la mobilité que de l'industrie.

Aujourd'hui, **le Groupe couvre déjà la plupart des applications pour la rénovation et l'enveloppe des bâtiments** (soit plus de 50 % des ventes de Saint-Gobain), des systèmes intérieurs à la distribution en passant par l'isolation externe, les revêtements de sol, les façades et vitrages, l'étanchéité, les solutions pour les toitures, ou encore les services numériques. **Dans le domaine de la construction légère**, **les solutions proposées par le Groupe** (plus de 40 % de ses ventes actuelles) **forment une gamme complète** allant des solutions de façade aux plafonds en passant par l'isolation, le parement, les structures légères, ou encore le pré-assemblage et la préfabrication. **Les Solutions de Haute Performance** de Saint-Gobain, quant à elles, **permettent de répondre aux besoins croissants du marché en termes de décarbonation** des procédés de construction et des procédés industriels ou encore d'augmentation de la performance des véhicules électriques. L'ensemble de ces marchés sont en accélération, et constituent des gisements de croissance pour Saint-Gobain.

Les **marchés européens**, par leur maturité, offrent des perspectives de déploiement à grande échelle pour des approches innovantes telles que la recherche de solutions en faveur de la circularité, à travers la diminution du recours aux matières premières vierges, l'adoption de réglementations de plus en plus contraignantes (50 % des pays du continent ont ainsi déjà augmenté leurs taxes sur les déchets depuis 2018, ou prévoient de l'augmenter), ou l'utilisation des enseignes de distribution comme un maillon essentiel de la chaîne de traitement des déchets.

La sensibilité environnementale particulièrement élevée des consommateurs européens favorise également des avancées telles que le recours croissant aux matériaux bio-sourcés, à des modes constructifs innovants, et à des procédés industriels neutres en carbone. La fabrication hors site, qui devrait par exemple augmenter de près de 10 % par an sur la prochaine décennie au Royaume-Uni, est également une source d'opportunités de marché fortes. Elle est à même de répondre aux besoins en termes de rénovation des bâtiments (qui représente près des deux tiers du chiffre d'affaires du Groupe en Europe en 2021), de réduction des impacts environnementaux du secteur du bâtiment, de productivité et de protection de la santé des professionnels. **La rénovation est la première priorité stratégique sur le continent concernant le secteur du bâtiment**, sous l'égide de plans d'action ambitieux mis au point par les pays, sous la coordination de la Commission européenne. Pour atteindre les objectifs de réduction de 55 % des émissions de GES à horizon 2030, l'ensemble de l'Union doit réduire les émissions de GES des bâtiments de 60 %, leur consommation d'énergie de 14 %, et la consommation d'énergie pour le chauffage et la climatisation de 18 %. Or, seuls 1 % des bâtiments faisaient jusqu'à présent l'objet d'une rénovation énergétique chaque année [(1)]. Le plan « Renovation Wave » (cf. ci-dessus, section 1.2.1.1) illustre cette tendance forte, qui fait de la rénovation un marché structurellement en croissance sur plusieurs décennies à venir.

Saint-Gobain a poursuivi sur le continent sa stratégie d'investissements et de gestion du portefeuille orientée vers la création de valeur, par exemple avec l'acquisition de Brüggemann, un acteur de référence en Allemagne, renforçant ainsi ses capacités en tant que leader de la construction légère en Europe ; avec la construction de nouvelles lignes de production de plaques de plâtre en Roumanie, en Norvège et en Espagne ; avec l'acquisition d'un acteur spécialisé dans les adhésifs en Roumanie ; ou encore avec l'acquisition de distributeurs spécialisés en France, de nature à complémenter son offre existante. Le Groupe déploie toute la force de son offre pour exploiter au maximum les opportunités de cette région. Cela se traduit par exemple par la mise sur le marché d'une série complète de solutions pour le cas d'usage de la rénovation des maisons individuelles (33 produits et services), permettant d'atteindre des objectifs de long terme sur l'efficacité énergétique (avec 70 % de réduction des coûts énergétiques), des progrès sur l'ensemble des aspects du confort (acoustique, luminosité, qualité de l'air en particulier), ou encore un gain de près de 275 tonnes d'équivalent CO_2 émis sur 50 ans par unité d'habitation.

(1) Commission européenne, Direction générale des affaires économiques et financières – https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_1835.

Dans le cas d'usage de la construction d'un immeuble neuf résidentiel, ce ne sont pas moins de 21 produits et services qui sont proposés par le Groupe à travers l'ensemble de ses marques, permettant ainsi des progrès considérables en termes de circularité (avec 60 % de matériaux recyclés et une déconstruction possible jusqu'à 90 %) ou encore de temps de construction (avec un gain de trois mois, grâce à la construction en bois hors site). Saint-Gobain, fort de la réorganisation de son approche de marché (notamment à travers la constitution d'équipes communes de prescription et de vente), de sa proximité avec ses clients (à travers près de 3 500 points de vente en Europe, combinés avec une approche multicanal), et de sa démarche d'innovation, prévoit ainsi pour la période 2021-2025 une croissance organique de 3 à 4 % et une augmentation de sa marge opérationnelle de 7 à 9 % sur l'ensemble du continent.

Sur les **marchés d'Amérique du Nord** (10,8 % du chiffre d'affaires du Groupe, avec près de 16 000 collaborateurs et plus de 60 usines), on constate une demande structurelle pour plus de logements, nourrie par les tendances démographiques et par les nouvelles attentes des utilisateurs finaux, et qui se traduit par un déficit actuel de près de 4 millions d'unités d'habitation [(1)]. Cette dynamique puissante, de long terme, a des impacts très forts sur le marché, sachant que près de la moitié des ventes relatives à la construction dans la région concernent des produits et des systèmes de construction légère résidentielle. Le cas d'usage « construction d'une maison individuelle neuve », au sein duquel Saint-Gobain propose la plus large offre de systèmes (24 produits et services au total) sur le continent, revêt donc une importance singulière dans le cadre de l'approche « orientation solutions » du Groupe (cf. chapitre 3, section 3.4.4). Dans un contexte de quasi-plein emploi, cette tendance induit des pénuries de main-d'œuvre pour près de 40 % des employeurs du secteur, ce qui accentue fortement la demande et l'attractivité des solutions de construction légères, intuitives et faciles à installer, permettant ainsi à ces entreprises des gains de temps et de productivité. Saint-Gobain a pour objectif affirmé de faire levier sur sa position de leader sur ce marché clé (plus de 5 milliards de dollars de chiffre d'affaires pour le Groupe en 2021 [(2)]) pour en exploiter tout le potentiel de croissance, en s'appuyant notamment sur la très forte reconnaissance de ses marques (CertainTeed est ainsi la marque préférée des constructeurs et des particuliers), ou encore sur le renforcement de ses capacités sur le gypse, avec l'acquisition de la marque Continental Building Products en 2020 [(3)]. L'acquisition de Chryso en 2021 constitue une avancée significative, permettant à Saint-Gobain de consolider sa position de leader sur cette région (cf. chapitre 1, section 3.1).

En **Amérique latine** (plus de 13 000 collaborateurs de Saint-Gobain et 55 usines installées dans neuf pays), la demande ne faiblit pas, en particulier sur le marché résidentiel pour les classes moyennes, que ce soit en termes de construction neuve ou de rénovation, avec des attentes croissantes en termes de décarbonation du secteur et plus généralement d'offres responsables : près de la moitié des consommateurs du continent sont ainsi prêts à payer un prix plus élevé en échange de solutions durables [(4)]. Grâce à la systématisation des synergies au travers de l'ensemble de la région, et de l'engagement des équipes dans la réorientation du Groupe en tant que fournisseur de solutions (notamment à travers le regroupement des flux logistiques, la constitution d'équipes de vente multi-marques, et la mise sur le marché d'offres intégrées pour des verticales de marché telles que les écoles, les hôpitaux ou les bureaux), Saint-Gobain continue de progresser fortement sur le continent, avec une croissance organique du chiffre d'affaires estimée à 42,5 % entre 2019 et 2021,. Le Groupe poursuit sa stratégie de développement afin de renforcer ses positions sur le continent, avec la construction d'une nouvelle ligne de production de plaques de plâtre au Brésil, ou encore avec l'acquisition d'un acteur de référence sur le marché de la chimie de la construction au Mexique. Dans l'ensemble des Amériques, le Groupe vise sur la période 2021-2025 une progression de 4 à 6 % de sa croissance organique, et de 13 à 15 % de sa marge opérationnelle.

L'Asie-Pacifique (plus de 17 000 collaborateurs de Saint-Gobain, avec 72 usines dans 11 pays), quant à elle, est particulièrement sous l'influence des mégatendances liées à la démographie (60 % de la population mondiale), de l'urbanisation (plus de 50 % du total des habitants vivent en ville) et de l'élévation moyenne du niveau de vie : le continent abrite désormais la classe moyenne la plus nombreuse du monde. C'est également un continent massivement digitalisé avec une prévision pour 2025 de près de 3 milliards d'utilisateurs d'Internet mobile et un marché du commerce électronique de 2 000 milliards de dollars. Dans ce contexte exigeant de croissance, dans une région marquée également par des conditions atmosphériques souvent difficiles (et notamment un taux d'humidité moyen élevé), et par des pénuries de main-d'œuvre qualifiée, les attentes relatives au marché de la construction se concentrent essentiellement sur deux éléments : la vitesse et la qualité d'exécution. Sur ce marché, le Groupe déploie ses solutions intégrées pour la construction de bureaux neufs, aussi bien que pour les bâtiments résidentiels individuels ou collectifs, et sur la digitalisation de son offre. L'excellence opérationnelle délivrée par ses équipes (cf. chapitre 3, section 3) permet de maximiser sa contribution à la création de valeur pour ses clients (avec par exemple 76 % de réduction du temps d'installation lors de la construction, près de 2 000 heures de formation sur site dispensées, un gain moyen de plus de 25 % de luminosité pour les bâtiments de bureaux) tout en diminuant l'impact sur l'ensemble de la chaîne de valeur (près de 14 kt d'équivalent CO_2 émis évité sur 50 ans). Dans le seul cas de l'Inde, le déploiement de solutions communes de collecte et de traitement de la donnée, la constitution d'une forte plateforme de ressources digitales (avec par exemple 1 400 collaborateurs dans le seul département IT), et l'ouverture de près de 30 nouvelles usines entre 2001 et 2021 (notamment en Chine, avec une nouvelle usine de plaques de plâtre, et en Malaisie, avec sa 28e usine en Asie du Sud-Est), a permis à Saint-Gobain d'atteindre une notoriété de marque de près de 70 % et une part de marché supérieure à 50 % dans le verre et le gypse. Le Groupe a ainsi pour ambition d'atteindre une croissance organique de 8 à 10 % et une progression de 13 à 15 % de sa marge opérationnelle sur la période 2021-2025 sur l'ensemble de la région.

(1) Freddie Mac, https://www.freddiemac.com/perspectives/sam-khater/20210415-single-family-shortage
(2) Sur 12 mois glissants, calculé à fin juin 2021.
(3) Saint-Gobain, communiqué de presse du Groupe, https://www.Saint-Gobain.com/sites/Saint-Gobain.com/files/20200130_continental_vf.pdf.
(4) Nielsen, https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/latam-pockets-of-growth-report-june-2017.pdf

3.2 Être un fournisseur de solutions

La combinaison d'une présence mondiale et d'une offre extensive permet à Saint-Gobain d'offrir aux acteurs du marché une approche par solutions, c'est-à-dire proposer des réponses plus complètes à des besoins spécifiques. Au-delà de l'approche classique qui consiste à répondre au mieux à un besoin spécifique par un produit dédié, l'objectif consiste à **accompagner les clients face à des problématiques complexes en leur offrant des bénéfices de performance et de contribution à un développement durable**. L'organisation du Groupe par pays et par marché lui permet d'être au plus près de ses clients, d'anticiper leurs attentes et de leur proposer les solutions adéquates. En combinant ses compétences, en inventant et en proposant de nouveaux services, en mettant en œuvre tout son potentiel d'innovation, en renforçant les synergies entre ses métiers, Saint-Gobain offre des solutions intégrées à même de mieux répondre aux attentes de ses clients. Cette démarche, qui représente un levier majeur de différenciation pour Saint-Gobain, se décline sur plusieurs axes :

- développer les ventes croisées et les canaux spécialisés, en particulier grâce à des solutions par verticales de marché, grâce à des forces de vente communes maîtrisant tout un portefeuille de marques, grâce à des services de formation des clients professionnels et des consommateurs finaux, ou encore grâce à des canaux de vente spécialisés ;
- offrir des systèmes, c'est-à-dire des combinaisons de produits et de services qui garantissent une performance technique donnée, et associent souvent des bénéfices en termes de développement durable et de productivité. C'est le cas notamment pour la préfabrication, les façades légères, les systèmes de cloisons, la science du bâtiment, les systèmes de Haute Performance, les systèmes d'isolation par l'extérieur (ETICS), ou encore les solutions de vitrages connectés ;
- proposer des services, pour offrir toujours plus d'options aux clients du Groupe sur l'ensemble de la chaîne de valeur. C'est le cas notamment dans le domaine des services partagés de logistique et de mise en kit, des plateformes d'intermédiation, des services après-vente, des magasins automatisés, des services de recyclage, ou encore des solutions digitales.

Grâce à cette approche, Saint-Gobain renforce son avantage concurrentiel en proposant des offres intégrées pour toute une série de cas d'usage, qui représentent autant de situations complexes, de la rénovation de maisons individuelles, d'hôpitaux, d'écoles, ou de logements collectifs à la construction de bureaux et de logements collectifs et individuels neufs, en passant par la mobilité verte et la décarbonation de l'industrie.

3.3 Accélérer la croissance *via* l'innovation et le digital

3.3.1 Mettre le client au coeur de l'innovation

3.3.1.1 Cultiver la proximité avec les clients du Groupe

La proximité avec ses clients est la fondation de la démarche d'innovation de Saint-Gobain. Mieux connaître les professionnels, c'est mieux connaître leurs attentes spécifiques, et ainsi mieux **baliser les territoires de l'innovation**, pour identifier plus rapidement les opportunités pour le Groupe d'apporter de la valeur, réduire le temps de mise sur le marché et optimiser le retour sur investissement. Pour les architectes et ingénieurs, il s'agit de support technique, de facilité de collaboration, ou encore de la facilité à tester de nouveaux produits et de nouvelles solutions ; pour les artisans et entrepreneurs du bâtiment, il s'agit de la fourniture de produits et de matériaux, de l'accès aux sites de distribution, de la facilité d'installation, de conseil relatif à la pose, ou encore de soutien en gestion de projet ; pour les promoteurs, il s'agit du coût total de possession, de ponctualité dans les livraisons, et de conseil pour anticiper l'évolution des normes ; pour les propriétaires et les occupants du bâti, il s'agit en particulier des multiples dimensions du confort, de la personnalisation, des coûts de maintenance et du prix de l'immobilier. Au-delà de la diversité des secteurs d'activité et des métiers des clients, c'est aussi **la diversité des situations et des attentes de chaque zone géographique** qu'il faut prendre en compte. C'est pour cela que les huit centres de R&D transversaux de Saint-Gobain sont déployés dans le monde entier (France, Allemagne, États-Unis, Chine, Inde, Brésil), au plus près des situations locales.

Si la connaissance des clients s'acquiert notamment à travers le pilotage de la relation client et à travers la collecte et l'analyse de la donnée (cf. dans ce chapitre, section 3.3), **l'innovation perçue sous le prisme du codéveloppement** se réalise à travers une palette complète d'outils et d'initiatives : déploiement de formations et de méthodologies, investissements dans des bancs de tests, développement de moyens de prototypage réels ou virtuels pour accélérer la validation par le client, et création de lieux spécifiques. Des approches de « pensée design » (*design thinking*) et d'expérience utilisateur dans le développement de nouveaux produits, systèmes et services sont également déployées dans les différents centres R&D.

Les équipes R&D ont ainsi la possibilité de dérouler des scénarios d'utilisation de différents prototypes et d'évaluer, de modifier et de proposer des solutions répondant aux attentes des clients, sur les marchés de la mobilité ou du bâtiment. La réponse déterminée que Saint-Gobain a apportée aux conséquences de la crise sanitaire a prouvé que cette priorité à la relation client peut être maintenue de façon satisfaisante et productive à travers des initiatives digitales telles que des visites virtuelles, des *brainstormings* en temps réel et à distance, ou encore la réalité virtuelle et augmentée.

Enfin, des équipes de spécialistes de science du bâtiment, présents dans les différents centres R&D dans le monde entier, travaillent pour améliorer en permanence le confort pour les utilisateurs finaux ainsi que la facilité d'installation pour les artisans, mais aussi pour diminuer le coût total de possession pour les propriétaires des bâtiments.

3.3.1.2 Placer l'innovation au cœur du modèle de Saint-Gobain

Le Groupe a mis, de manière constante, la recherche et l'innovation au cœur de sa stratégie. Ce sont ainsi près de 400 brevets qui sont déposés chaque année par Sant-Gobiain. Cette démarche porte sur l'ensemble des activités du Groupe, de la construction hors site aux verres innovants – tels que le verre électrochromique pour les bâtiments et les véhicules – en passant par les panneaux solaires de toit, la construction légère, des laboratoires dédiés à la recherche sur l'utilisation des lieux d'habitation, l'impression en trois dimensions, ou encore l'innovation concernant des services.

La réorganisation de Saint-Gobain permet de sortir le processus d'innovation d'une approche par silos, en libérant des synergies fortes à travers l'ensemble du Groupe. En 2021, ce sont ainsi plus de 20 plateformes mondiales communes, partagées par les métiers ciblant les clients industriels et ceux ciblant les marchés de la construction, qui structurent ainsi l'innovation pour proposer des systèmes et des solutions dans des domaines tels que les matériaux de spécialité, le développement durable ou encore le digital. Le caractère central de l'innovation pour Saint-Gobain se matérialise par ailleurs par la création d'une direction de l'innovation regroupant la Recherche et Développement, le marketing *corporate* et l'expertise en processus d'innovation, direction pilotée par une *Chief Innovation Officer* rapportant directement au Directeur Général du Groupe.

Les efforts de Saint-Gobain portent sur l'innovation fondée sur la recherche, notamment en matière de produits et de procédés de fabrication, mais ils s'appliquent également à d'autres champs, tels que l'innovation dans les modèles d'affaires et dans les services. Ils sont guidés par plusieurs axes prioritaires.

Pour les **marchés de la construction**, l'innovation porte en particulier sur des matériaux de construction dynamiques et intelligents, ainsi que des technologies avancées telles que la préfabrication, ou la robotisation. Les solutions de construction *via* l'impression en trois dimensions – technologie déjà déployée par le Groupe aux Pays-Bas avec le soutien de Saint-Gobain Research Paris, qui a des applications aussi bien dans les domaines résidentiels, industriels et pour les infrastructures – permettent de minimiser l'utilisation des matériaux, des possibilités de personnalisation plus avancées, et un processus de construction 80 % plus rapide. Les systèmes composites d'isolation thermique par l'extérieur, posés sur des cadres de façade légers, combinent quant à eux au sein du Groupe les expertises des métiers de la construction et ceux des Solutions de Haute Performance. Ils permettent de diviser par 2 à 4 la quantité de CO_2 par rapport à des solutions de voiles en béton, représentent un gain de poids de 85 % par rapport à des murs traditionnels, avec les gains corrélatifs en termes de rapidité et de sécurité lors de la pose.

Pour la **mobilité**, l'innovation permet d'améliorer le confort à bord des véhicules (bruit, vibrations, aérodynamisme, confort thermique…), leur allègement global, et le développement de nouvelles fonctionnalités et de nouveaux usages en termes de sécurité, d'information ou de divertissement. Les vitrages allégés permettent ainsi une augmentation de 4 % de l'autonomie des véhicules électriques. Dans l'**industrie**, l'objectif est d'innover dans les procédés de fabrication afin d'en réduire l'empreinte environnementale, par exemple la transition vers les énergies décarbonées, la récupération de chaleur, ou encore la conception d'usines « zéro carbone » ; dans la **distribution**, on parle par exemple d'innover dans la conception de services intégrés pour les artisans ou maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre sur des projets de construction ou de rénovation.

3.3.1.3 Capitaliser sur la diversité de Saint-Gobain, embarquer l'ensemble des collaborateurs

Innover constitue l'une des cinq « Attitudes », piliers de la culture managériale de Saint-Gobain (cf. chapitre 3, section 4.1.1). S'ouvrir et penser hors du cadre, emprunter des voies originales, remettre en question les pratiques héritées du passé pour en proposer et en expérimenter de nouvelles : ce sont quelques-unes des aptitudes valorisées chez l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Saint-Gobain conçoit donc l'innovation à la fois comme un objectif et comme un levier permettant de réunir l'ensemble de l'organisation autour d'un état d'esprit commun, en visant à :

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

3.3.1.4 Approcher l'innovation en mode écosystémique : *open innovation* et co-innovation

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

Coopérations scientifiques et académiques

Le réseau international d'universités SUN est le **cadre de collaborations académiques sur le long terme** qui donnent accès aux avancées scientifiques les plus récentes dans les domaines d'intérêt pour le Groupe, mais aussi à un vivier de jeunes talents. Cela permet plus spécifiquement l'établissement de partenariats avec diverses institutions dans les domaines de la **science de la donnée** et de **l'intelligence artificielle**.

Innovation ouverte et coopération avec les *start-up*

Avec Nova, une structure créée en 2006, Saint-Gobain est actif auprès de l'écosystème mondial des *start-up*. Nova a pour mission de rendre possible l'innovation disruptive en identifiant des opportunités pour des partenariats de long terme, et en permettant à ces opportunités de se concrétiser. Elle a également pour objectif de faire émerger de nouvelles idées et de nouveaux modèles d'affaires.

Identifier des projets adéquats

Pour sélectionner les projets les plus pertinents, et les plus alignés avec la stratégie du Groupe, dans une approche gagnant-gagnant pour les deux parties, Nova les évalue grâce à une matrice tridimensionnelle fondée sur des champs d'activités transversaux alignés avec les objectifs du plan stratégique *Grow & Impact* et ses objectifs de long terme ; sur la notion d'engagement des équipes des *Business Units* internes ; et sur leur couverture géographique.

En termes de champs d'activité cible, Nova prend en compte les sujets les plus importants pour l'ensemble du Groupe, tels que **la productivité des métiers de la construction**, les **matériaux avancés** et les Solutions de Haute Performance, l'intermédiation et **l'expérience client**, la **performance des bâtiments**, la connectivité digitale, **l'électrification des transports**, la **transition énergétique** de l'industrie, **l'économie circulaire**, ou encore le « **cleantech** ». Cette démarche prend en compte à la fois les aspects liés à la digitalisation et à la contribution à un développement durable. Nova fournit également un soutien ciblé aux équipes de Saint-Gobain travaillant sur des marchés industriels tels que celui de la mobilité.

Parmi les projets retenus, on peut citer :

- AMT (Royaume-Uni), une *start-up* intervenant dans le domaine de la post-production des pièces imprimées en 3D ;
- Fibrecoat (Allemagne), qui développe des produits à base de fibres enrobées de métal ou de polymères pour l'industrie aérospatiale ;
- InDeco (Chine), qui propose des services liés à la rénovation fondés sur des modèles numériques ;
- Hyperframe, qui développe un système de cadres métalliques pour la construction de bâtiments commerciaux ;
- Juundo (Belgique), avec des solutions réutilisables de cadres d'acier pour les murs ;
- LivSpace (Inde), spécialisé dans l'optimisation des espaces de bureau ;
- Tri'n'Collect (France), qui offre des services de recyclage pour les déchets de construction et constitue ainsi un complément à l'investissement précédent de Nova dans EcoDrop.

Identifier des opportunités grâce à de multiples sources

Les relations avec des *start-up* peuvent démarrer de multiples façons : à travers des investisseurs en venture capital, des incubateurs, des accélérateurs, mais aussi à travers l'implication de Nova dans des événements clés, allant du Climatetech Summit aux États-Unis à l'« Africarena Start-up Challenge » en Afrique du Sud et au CSRtech Summit en Chine. Les parties prenantes internes jouent également un rôle de plus en plus important, démontrant ainsi un changement dans la culture d'entreprise de Saint-Gobain : les équipes de Nova sont ainsi présentées de plus en plus souvent à des *start-up* par les équipes du Groupe sur le terrain, comme cela a été par exemple le cas en Inde avec LivSpace.

Déployer des modèles de collaboration variés

Nova travaille avec les équipes de Saint-Gobain pour établir avec des *start-up* des **partenariats stratégiques de codéveloppement**, des **accords de distribution** ou portant sur les démarches de **marketing**, ou encore des **accords de licence**. Depuis fin 2016, Nova a étendu son champ d'expertise à **l'acquisition de participations financières dans des *start-up***. Cela peut prendre plusieurs formes : un investissement initial ; un investissement successif dans une entreprise dans laquelle Nova détient déjà des parts ; ou encore l'investissement à travers un fonds spécialisé, plutôt que de manière directe. L'investissement total de Nova dans des *start-up* correspond à près de 100 millions de dollars US (à prix de marché). Nova se concentre sur les étapes initiales de la vie des *start-up* ; Hyperframe, une *start-up* proposant des cadres d'acier pour la construction de bâtiments commerciaux, n'était qu'une équipe de deux personnes lorsque la relation avec Saint-Gobain a été nouée, grâce à un programme d'accélération porté par Greentown Labs, une communauté et un incubateur centré sur la « climatetech » et basé au Massachusetts, qui réunit des *start-up*, des grands groupes, des investisseurs, ou encore des décideurs politiques.

Développement : une dynamique de croissance

L'accélération progressive des opérations de Nova a permis de construire un tunnel qui a conduit à l'évaluation de 1 500 projets en 2021, dont plus de 600 ont atteint le niveau de « active deal », et dont près de 50 ont donné lieu à la signature d'accords après *due diligences* et négociation finale (incluant des investissements directs initiaux ou successifs, des investissements à travers des fonds, ainsi que des accords commerciaux et de codéveloppement).

Investir à travers des fonds dédiés

Nova est également *limited partner* dans trois fonds d'investissement ciblés pour les métiers et les régions géographiques du Groupe : Navitas Capital pour la construction, Phoenix Venture Partners (PVP) pour les sciences des matériaux, tous deux aux États-Unis, et Environmental Technologies Fund (ETF) en Europe, focalisé sur le développement durable. Nova a également investi dans un nouveau fonds en Chine, Richland Capital, avec une priorité donnée aux Solutions de Haute Performance.

Établir des partenariats avec des incubateurs

En appui à sa démarche, Saint-Gobain est partenaire, à travers Nova, de plusieurs incubateurs, parmi lesquels :

- Greentown Labs aux États-Unis, spécialisé dans les technologies vertes, qui a ouvert un second site au Texas en 2021 ;
- Impulse Labs en France, spécialisé dans les métiers de la construction ;
- Cubo au Brésil, spécialisé dans la digitalisation ;
- RWTH Aachen University en Allemagne, une prestigieuse école d'ingénieurs qui intègre un excellent incubateur de *start-up* appelé RWTH Innovation ;
- Tus-Holdings en Chine, une entreprise qui développe, construit, et gère TusPark, le plus grand parc universitaire scientifique du monde ;
- toujours en Chine, le Impact Hub Innovation Center de Shanghaï.

Investir dans l'innovation : un témoin de la confiance de Saint-Gobain dans un monde plus ouvert

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

Une démarche d'*internal venturing*

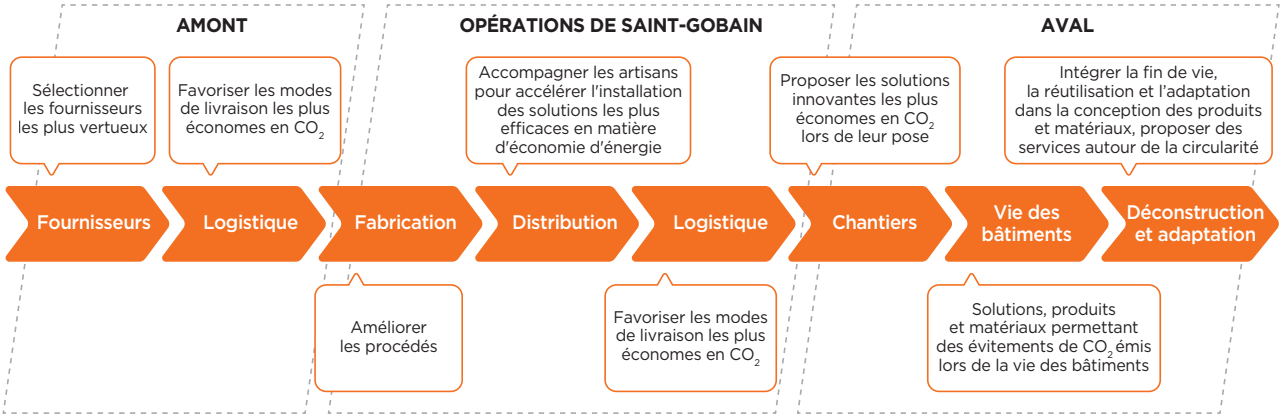
Saint-Gobain encourage **la dynamique intrapreneuriale de ses équipes**. L'objectif : favoriser le développement et le partage d'idées, afin de créer de nouvelles opportunités d'affaires et de nouvelles initiatives, en combinant les atouts du Groupe avec un état d'esprit et des méthodologies plus proches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

La démarche d'*internal venturing* est structurée autour du programme InPulse, lancé au Brésil en 2017 et répliqué depuis dans la plupart des zones géographiques. Les idées les plus prometteuses soumises par les collaborateurs bénéficient d'un accompagnement du Groupe, notamment à travers l'accès à des outils de formation *open source*, et donnent lieu à des démarches d'accélération et de financement. Parmi des exemples récents, on peut citer une usine de pièces détachées à coût réduit (*via* une équipe en Turquie), des kits de *tiny houses* (*via* une équipe au Brésil), et une solution digitale pour la collecte et le dépôt des déchets de construction dans des centres de recyclage (*via* une équipe en France). L'idée est également de favoriser au sein des équipes, de façon systématique, l'adaptation constante aux changements rapides, de développer la capacité à expérimenter, à ajuster, à faire preuve de résilience et de ténacité.

3.3.1.5 Faire levier sur l'innovation pour améliorer la performance environnementale

À travers la généralisation des pratiques d'éco-innovation – c'est-à-dire la conception de solutions ayant des impacts minimisés et des bénéfices optimisés concernant l'environnement et la santé –, l'innovation apparaît également *in fine* comme un levier essentiel pour atteindre les objectifs de Saint-Gobain en termes de **développement durable** sur l'ensemble des périmètres de mesure : sur les opérations du Groupe, mais aussi sur la partie amont et aval de la chaîne de valeur. Issus de l'innovation en chimie de la construction, les nouveaux mortiers adhésifs proposés par Saint-Gobain permettent par exemple de diminuer de 46 % le CO_2 émis, de 28 % l'eau consommée, et de 25 % l'usage de matières premières par rapport à des produits comparables ; toujours dans la construction, les entités Adfors et Chryso offrent des solutions de décarbonation aux acteurs mondiaux du secteur. Cette démarche s'applique à l'ensemble des activités du Groupe et de ses procédés industriels : la première usine de plaques de plâtre à zéro émission de carbone sera ainsi opérationnelle en Norvège en 2023, une manifestation concrète de l'engagement pris par Saint-Gobain de réduire ses émissions de CO_2 (« scopes » 1 et 2) de 33 % à horizon 2030 par rapport à 2017, avec en ligne de mire la neutralité carbone à horizon 2050. Pour ses clients industriels, Sefpro et Norton proposent en particulier des matériaux de spécialité permettant la décarbonation des processus de fabrication. Dans le domaine de la mobilité, des marques telles que Sekurit et Norseal mettent sur le marché des solutions permettant notamment d'améliorer l'efficacité énergétique des véhicules électriques.

Exemple : l'impact vertueux de l'innovation sur les émissions de GES tout au long de la chaîne de valeur de la construction et de la rénovation



Pour la représentation détaillée de l'ensemble de la chaîne de valeur de Saint-Gobain, cf. chapitre 3, section 3.1. Pour la représentation, complète des points de contact entre les maillons de la chaîne de valeur du Groupe et les objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations unies, cf. le Rapport intégré de Saint-Gobain [(1)].

3.3.2 Libérer le pouvoir du digital à travers la donnée et son exploitation

Le digital, on l'a vu, impacte l'ensemble des secteurs d'activité sur lesquels Saint-Gobain est présent (cf. dans ce chapitre, section 1.1.4). Le Groupe aborde ce sujet comme un levier de progrès et d'amélioration de la performance, mais aussi comme un défi transverse, qui concerne à la fois ses opérations internes (procédés industriels, management, engagement des collaborateurs), ses relations avec ses fournisseurs, ses clients et ses autres parties prenantes, ainsi que sa responsabilité sociale et environnementale. C'est à ce titre qu'une nouvelle direction du digital et des systèmes d'information Groupe a été créée en 2021, pilotée par une *Chief Digital and Information Officer* rapportant directement au Directeur Général de Saint-Gobain. Il est à noter que les besoins, les contraintes et les défis spécifiques liés au digital, ainsi que le niveau de sophistication des démarches entreprises dans ce domaine, diffèrent très fortement selon les activités du Groupe.

(1) https://www.saint-gobain.com/sites/saint-gobain.com/files/ri20_sg_230621_vf_bd.pdf

La révolution technologique digitale s'appuie sur un carburant : la donnée. C'est autour de cette mine d'or du XXIe siècle, sa collecte, sa compréhension, et son analyse, que sont désormais réorientés les efforts de toutes les équipes du Groupe. C'est la clé qui permet la transformation de Saint-Gobain en un fournisseur de solutions, grâce à la connaissance intime des clients que permettent les multiples points de contact entre eux et le Groupe sur l'ensemble de la chaîne de valeur, et la masse de données qu'ils génèrent.

Saint-Gobain dispose d'une série inégalée de points de contact avec ses clients à travers l'ensemble de sa chaîne de valeur

Pour y arriver, Saint-Gobain réinvente ses méthodes en s'adjoignant notamment un nombre toujours croissant de talents en ingénierie logicielle et en expertise de la donnée, ou encore en déployant des approches agiles à travers le test de solutions locales en mode « proof of concept », dont certaines seront ensuite reprises afin d'être déployées sur de plus grands périmètres.

3.3.2.1 La donnée et les relations avec les clients

Dans le domaine de la distribution, les plateformes digitales de Saint-Gobain permettent une digitalisation rapide des interactions avec les clients. Cela modifie concrètement la structure des relations commerciales, avec par exemple la multiplication par trois du chiffre d'affaires réalisé à travers le multicanal, et l'augmentation de 9 % du panier moyen pour la marque Dahl DK entre 2019 et 2020 ; ou encore une augmentation de 18 % des nouveaux clients pour la marque de distribution française Point P. L'ensemble des marques de distribution du Groupe progresse vers une part des ventes en ligne de plus en plus élevée, atteignant jusqu'à 100 % en Chine. Le déploiement d'outils d'analyse avancée de la donnée fondés sur l'intelligence artificielle – qui permettent une meilleure compréhension du client et donc une plus grande proximité avec lui – a également permis une augmentation des ventes pour les enseignes de distribution françaises de Saint-Gobain ainsi qu'une amélioration de la marge bénéficiaire de 0,9 point pour cinq entités de distribution du Groupe en France.

Du côté de la production de solutions pour la construction, la mise en place d'outils de gestion de la relation client (CRM) permet une intégration à tous les étages de la relation. Par exemple, la gestion des données des projets de façades en verre est pilotée, mais aussi partagée au niveau international *via* une base qui permet de suivre 6 000 projets dans le monde. La donnée peut également être partagée entre différentes entités pour alimenter la relation client, mais aussi l'excellence opérationnelle : en Inde, une base commune à huit entités locales de Saint-Gobain permet ainsi de partager l'information de manière transversale.

3.3.2.2 Le digital et la relation avec les fournisseurs

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

3.3.2.3 La 3D, levier d'accélération et de performance

La 3D continue à progresser à travers toutes les branches de Saint-Gobain : elle est désormais déployée sur plus de quatre continents, aussi bien dans les métiers du verre que ceux dédiés à la mobilité, à l'isolation, à la toiture, ou encore aux façades. La capacité unique offerte par la visualisation en trois dimensions de modéliser les propriétés et la structure des matériaux les plus complexes, combinée avec la *data science* pour impulser la démarche marketing et de développement de produits autorise une mise sur le marché plus rapide. Elle a permis notamment de développer plus de 50 nouveaux produits sur le seul périmètre des métiers de la toiture en Amérique du Nord. Dans l'ensemble des étapes des projets de construction ou de rénovation, la maquette numérique, ou *Building Information Modeling* (BIM), qui offre une vision intégrée du bâtiment durant toutes les étapes de son cycle de vie à travers un « jumeau numérique », modifie la conception même des bâtiments, et permet la découpe de pièces sur mesure en usine, avec des livraisons personnalisées sur site. Cette révolution technologique ouvre la voie à l'augmentation des ventes du Groupe ; elle permet de maximiser la contribution de Saint-Gobain à la productivité de ses clients professionnels, avec des gains allant jusqu'à 30 % en termes de temps de pose, et offre aussi des marges de progression considérables pour minimiser leur empreinte environnementale, avec des gains allant jusqu'à 20 % de déchets produits lors de la phase d'installation, pour tendre vers le zéro déchet. Toujours lors des phases de construction, le déploiement de capteurs permet d'obtenir un suivi en temps réel des conditions atmosphériques et d'améliorer la productivité des sites, donnant au client l'avantage compétitif de diminuer jusqu'à 90 % les reprises de travaux ; déployée au Canada, cette technologie a permis au Groupe d'obtenir un taux de pénétration supérieur à 80 % dans les provinces de Colombie-Britannique et du Québec. C'est un exemple marquant de savoir-faire, qui renforce la réputation de Saint-Gobain en tant que fournisseur de solutions.

3.3.2.4 L'innovation dans les services digitaux

En complément de ses offres existantes, Saint-Gobain innove en proposant de nouveaux services digitaux pensés en prenant en compte l'ensemble du parcours de ses clients professionnels. Le déploiement de véritables suites digitales dans des pays tels que la France, le Royaume-Uni, le Danemark, la Norvège et la Suède permet par exemple d'accompagner un artisan sur l'ensemble de son parcours, de ses besoins de formation (à travers la plateforme Génération Artisans), à ses achats de produits (à travers la plateforme Toca Obra) en passant par du nouveau *business* (à travers la plateforme la Maison Saint-Gobain), l'aide à la réalisation des estimations et le chiffrage des chantiers (à travers la plateforme Solu+), ou encore, en aval, la génération des devis et des factures (à travers la solution Tolteck). Cet accompagnement global, prenant en compte l'ensemble des attentes de ses clients professionnels, leur permet une meilleure productivité, à travers des gains de temps, mais aussi une meilleure efficacité. Pour le Groupe, c'est le socle d'une loyauté renforcée de la part de ses clients, ainsi que de progrès tels que des gains de plus de 15 points de *net promoter score*, dans le cas des usagers de la plateforme Solu+.

3.3.2.5 L'industrie 4.0

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

Cette quatrième révolution industrielle se fonde aussi sur **une automatisation et une robotisation avancées des tâches industrielles**. Au sein du Groupe, plus de 4 000 robots ainsi que des chariots automatiques permettent d'effectuer les tâches répétitives en toute sécurité. Les opérateurs sont connectés (on compte 22 000 d'entre eux sur 275 sites de Saint-Gobain) et sont assistés par l'utilisation de la réalité augmentée, particulièrement efficace pour la maintenance ou le dépannage.

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

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

La baisse du coût du stockage des données et du prix des capteurs favorise la **mise en place d'outils de mesure et de suivi en temps réel de la production**, tels que des solutions de type *edge computing*, basées sur un nano-ordinateur équipé d'un logiciel d'intelligence artificielle open source, pour des équipements clés. Cette démarche, initiée par exemple dans des usines de fabrication d'abrasifs en Inde, constitue une première étape vers le développement de solutions d'intelligence artificielle globale multi-usines, grâce au stockage et à l'enrichissement des données. Au total, ce sont déjà plus de 60 % des sites industriels principaux de Saint-Gobain qui sont connectés au « manufacturing digital hub » du Groupe, dessinant ainsi un écosystème digital de production.

En 2020, Saint-Gobain a commencé à étendre dans de nombreuses usines dans le monde son programme « Data and Analytics Academy » (DnA), conçu pour aider les usines à **développer une culture axée sur la donnée**. Au-delà des spécialistes de la donnée et des « traducteurs » – experts faisant le lien entre l'analyse de données et l'opérationnel –, le programme DnA vise à élaborer et à mettre en place une formation pour créer un socle initial de compétences chez les collaborateurs du Groupe au travers d'une approche basée sur la pratique. Il ne s'agit pas de transformer tous les collaborateurs en spécialistes de la donnée, mais de bien démystifier le sujet et de leur permettre de comprendre comment l'utiliser afin de faire de la maintenance prédictive, améliorer les flux, réaliser des économies d'énergie, augmenter la productivité et la flexibilité de l'usine ; en leur dispensant des formations et du coaching, il s'agit de leur permettre de gagner en autonomie et d'atteindre leurs objectifs locaux.

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

L'analyse avancée de la donnée, au cœur du programme « Industrie 4.0 » de Saint-Gobain, permet par exemple l'optimisation des procédés industriels sur le site de production de blocs de gypse à Staviany (Tchéquie). Fondée sur le déploiement de plus de 100 capteurs, cette démarche permet de mettre en corrélation les paramètres des procédés avec les données concernant la qualité et la consommation d'énergie, ouvrant la voie à une diminution de consommation de gaz de 6 % et une diminution de consommation d'énergie de 20 %. Au Brésil, l'implémentation de l'analyse de la donnée dans la chaîne d'approvisionnement industrielle du Groupe à travers la création d'une « tour de contrôle des transports », la modification en temps réel de la planification logistique, et l'analyse prédictive ont permis la réduction des coûts de 11 % et une réduction de 60 % des émissions de CO_2.

3.4 Ancrer la RSE au cœur du modèle d'entreprise

3.4.1 Approcher la RSE comme un engagement de long terme

La RSE est au cœur de la stratégie de Saint-Gobain, faisant ainsi écho à sa raison d'être, *Making the World a Better Home*. Elle s'appuie sur un double engagement : minimiser son empreinte sur les hommes et sur l'environnement, et maximiser sa contribution positive face aux enjeux climatiques, sociaux et sociétaux. Cette orientation rejoint une attente devenue primordiale dans l'ensemble de l'écosystème de Saint-Gobain ; on estime que plus de 80 % des investisseurs ont déjà une démarche structurée en termes d'enjeux relatifs à l'environnement, à la société et à la gouvernance, ou bien sont en train d'en élaborer une[(1)]. **Le Groupe maintient les plus hauts standards en matière de responsabilité sociale de l'entreprise**, en mettant l'accent sur sa culture et ses valeurs, dans un souci d'exemplarité permanente en matière de conformité, de respect de l'environnement, de santé et de sécurité de tous. Saint-Gobain renforce constamment ses exigences dans les domaines de la diversité et de l'inclusion et accompagne la formation de ses équipes, avec pour objectif de créer les conditions de leur engagement dans tous les aspects de la vie de l'entreprise. Le Groupe conçoit cette intégration de la responsabilité sociale d'entreprise au cœur de sa stratégie comme une démarche continue de perfectionnement :

- 2003 : signature par Saint-Gobain du Pacte mondial des Nations unies et adoption des Principes de Comportement et d'Action (cf. chapitre 1, section 2.2.2) ;
- 2009 : formalisation du programme de conformité ;
- 2015 : fixation d'objectifs environnementaux 2025 ambitieux (diminution de 20 % des émissions de CO_2, de 80 % de rejets d'eau, de 50 % de déchets non valorisés par rapport à 2010 à iso-production) ;
- 2020 : élaboration de la feuille de route vers la neutralité carbone à horizon 2050 et formalisation de nouveaux objectifs environnementaux pour 2030.

Le Groupe conçoit cet engagement comme **un véritable facteur différenciant par rapport à ses concurrents**. Saint-Gobain a construit depuis longtemps déjà sa crédibilité en matière de lutte contre le changement climatique, tant par l'impact de ses solutions sur les baisses d'émissions de GES des secteurs de la construction et de la mobilité, que par son action pour réduire les émissions de ses procédés industriels, une double démarche qui est source de croissance pérenne. Par ailleurs, le Groupe conçoit les différentes dimensions de sa responsabilité sociale comme une source d'attractivité pour les talents recrutés et de support à la marque Saint-Gobain.

3.4.2 Intégrer la RSE au cœur du modèle

Pour Saint-Gobain, en ligne avec le concept d'*integrated thinking*, il s'agit d'abord **d'intégrer les critères ESG au sein des méthodes de gestion du Groupe**. Des comités RSE ont été créés au sein du Conseil d'administration et du Comité exécutif de Saint-Gobain.

Il s'agit ensuite **d'orchestrer, au niveau mondial, l'accélération de l'implémentation des feuilles de route RSE adoptées par les entités au niveau local**. Pour ce faire, ce ne sont pas moins de 22 000 collaborateurs qui font partie de plus de 40 communautés RSE internes ; un prix du CO_2 interne a été mis en place dès 2016 et révisé à la hausse en octobre 2021 pour être porté à 75 euros par tonne pour les dépenses d'investissements en capital, et à 150 euros par tonne pour les décisions de Recherche et Développement ; enfin, un budget d'investissement en capital de 100 millions d'euros par an a été affecté aux démarches (incluant la Recherche et Développement) permettant de réduire l'empreinte CO_2 du Groupe.

Il s'agit enfin de **contribuer à dessiner les perspectives en termes de RSE de l'ensemble des secteurs d'activité sur lesquels Saint-Gobain est présent**. Le Groupe collabore notamment avec des ONG ainsi que des organisations parapubliques telles que l'EFRAG ; le Groupe développe également des partenariats avec d'autres membres de son écosystème, tels que le WBCSD ; il nourrit de manière croissante une relation de proximité avec des *start-up* pour faire levier sur l'innovation ouverte (cf. dans ce chapitre, section 3.3.1.4).

(1) PwC, «The Economic Realities of ESG », octobre 2021.
https://www.pwc.com/gx/en/services/audit-assurance/corporate-reporting/esg-investor-survey.html

3.4.3 Progresser sur l'ensemble des six piliers de la feuille de route de Saint-Gobain

La feuille de route RSE oriente les actions du Groupe pour réduire l'impact environnemental, social et sociétal de ses opérations et de ses solutions (cf. chapitre 3, section 2). Elle tient compte à la fois de la volonté stratégique de Saint-Gobain et des attentes spécifiques des parties prenantes. Elle a une vertu pédagogique et s'attache à favoriser la recherche de synergies avec les parties prenantes. Elle s'appuie sur six piliers et mesure les progrès enregistrés sous le prisme double de la maximisation de la contribution du Groupe et sur la minimisation de son empreinte.

	Maximiser la contribution du Groupe au travers de ses opérations et de relations avec l'ensemble de ses parties prenantes	**Minimiser l'empreinte de Saint-Gobain tout au long de sa chaîne de valeur**
Le changement climatique/Construire un monde décarboné Contribuer à une transition juste et durable alignée avec l'accord de Paris	… en fournissant à ses clients des solutions permettant de générer des bénéfices carbone ; on estime ainsi que les solutions vendues chaque année par Saint-Gobain permettent l'évitement de près de 1 300 millions de tonnes de CO_2 pendant leur durée de vie, dépassant très largement l'empreinte carbone totale du Groupe.	… à travers de multiples approches telles que des accords de fourniture d'énergie renouvelable pour alimenter les sites industriels, le déploiement de solutions de logistique éco-compatibles, ou encore des investissements d'innovation pour développer des technologies bas carbone.
L'économie circulaire/Introduire la circularité sur nos marchés Créer de la valeur grâce à un modèle d'affaires circulaire qui préserve les ressources	… en visant un pourcentage de 75 % de ventes réalisées via des solutions durables à horizon 2025 ; en contribuant à des initatives de recyclage communes aux secteurs d'activité dans lesquels le Groupe est présent ; en développant le recyclage du gypse ; ou encore en évitant le prélèvement de 50 % de matières premières dans la construction de façades grâce à l'usage de techniques légères.	… en valorisant 92 % des déchets de production ; en substituant par exemple tous les emballages plastiques par du papier pour les mortiers au Brésil ; en publiant près de 1 500 EPD (déclarations environnementales de produit), représentant 29,1 % de son chiffre d'affaires, ce qui fait du Groupe le premier émetteur mondial en nombre du secteur de la construction ; ou encore en visant la réduction de 80 % des déchets non valorisés à horizon 2030 par rapport aux chiffres 2017.
La santé et la sécurité sur l'ensemble de la chaîne de valeur/Être précurseur des normes les plus exigeantes Assurer la santé et la sécurité de nos collaborateurs et de nos parties prenantes est notre première responsabilité	… en visant 75 % de ventes de solutions durables à horizon 2025 ; en permettant de diviser par deux les nuisances sonores grâce aux solutions de plafond Ecophon ; en améliorant la qualité de l'air des espaces intérieurs *via* les solutions de plaques de plâtre Activ'Air ; en donnant accès à un confort hydrothermique contrôlé *via* la membrane Vario ; ou encore en fournissant des matériaux pensés pour l'ergonomie des installateurs lors de la pose.	… en déployant de manière mondiale et progressive le programme « CARE by Saint-Gobain » entre 2021 et 2023 ; en développant le programme « Mental Well-Being » ; en visant l'élimination des risques de manutention via l'attention portée à l'ergonomie ; ou encore en généralisant le déploiement de l'indicateur des risques d'exposition au bruit.
La croissance inclusive/Renforcer nos écosystèmes locaux Créer de la croissance économique partagée avec les parties prenantes dans un esprit de confiance mutuelle et de transparence	… en investissant 15 millions d'euros dans des projets de *sponsoring* et de philantropie et en portant, grâce à la Fondation, des projets relatifs à l'habitat social et à l'insertion professionnelle.	… en s'implantant localement, le Groupe dynamise et enrichit les territoires par la création d'emplois directs et indirects.
L'engagement et la diversité des collaborateurs/Favoriser un environnement de travail ouvert et engageant Créer un environnement de travail propice à l'épanouissement professionnel et personnel, favorisant l'inclusion de toutes les diversités et assurant l'équité	… en atteignant 26,3 % de femmes managers au niveau mondial (objectif de 25% en 2020 atteint et nouvel objectif de 30% en 2025) ; en atteignant 37,5 % de femmes dans le Comité exécutif du Groupe en 2021.	… en assurant des conditions de travail engageantes partout où le Groupe opère. En 2021, 81 % des collaborateurs ont répondu à l'enquête de satisfaction, avec un indice d'engagement de 83 %, et un taux de recommendation de 85 %.
L'éthique des affaires/Agir sans compromis Partager nos valeurs avec nos parties prenantes pour construire ensemble sur le long terme	… avec des démarches telles que le déploiement de programmes contre la corruption ; ou encore grâce à l'organisation de la journée des Principes de Comportement et d'Action.	… en réduisant les risques sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et dans les opérations. Cela se traduit par une politique achats responsables forte, avec 100 % des achats de négoce couverts par la signature d'une « charte fournisseurs », et 91,3 % des achats hors négoce.

3.4.4 Mesurer et communiquer sur les progrès enregistrés

Saint-Gobain communique de manière transparente sur ses objectifs, sur sa feuille de route, envisagée comme un chemin de progrès, et sur les résultats obtenus chaque année, à travers toute une série d'indicateurs de performance clés (cf. chapitre 1, section 1.4.3 et chapitre 4, section 2.2).

3.5 Bâtir une culture de confiance, de responsabilité et de collaboration

La nouvelle organisation de Saint-Gobain, visant à responsabiliser les pays et l'échelon local, **nécessite de construire la confiance**, condition d'une délégation efficace, et de **développer la collaboration transversale** entre l'ensemble des fonctions et des métiers du Groupe à l'échelle mondiale. La crise sanitaire, qui a bouleversé les modes de travail, a prouvé la pertinence de cette organisation et de l'évolution des modes de management. Le positionnement de Saint-Gobain en tant que **fournisseur de solutions**, capable d'assembler des produits, des systèmes et des services, rend par ailleurs cette collaboration indispensable à la mise en application du nouveau plan stratégique : *Grow & Impact*.

Concernant **l'ensemble des collaborateurs** du Groupe, la démarche TEC (*Trust, Empowerment, Collaboration*) s'applique à la fois aux **aspects comportementaux, organisationnels, et culturels** de la vie au sein de Saint-Gobain : **confiance**, **responsabilisation** et **collaboration** sont ainsi au cœur de la transformation et du modèle de croissance de Saint-Gobain. 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.

L'approche TEC représente une **évolution significative de la culture d'entreprise au sein du Groupe, qui concerne avant tout la culture managériale** : il s'agit de **poser, par défaut, le principe de la confiance** et passer ainsi d'un schéma vertical, classique, à une **organisation ouverte, apprenante, laissant sa liberté de décision et d'action au niveau local de management** dans les différents pays où Saint-Gobain est présent. Cette approche répond également aux tendances de fond qui affectent le monde dans lequel évolue le Groupe, et notamment à la désintermédiation apportée par les nouvelles technologies, qui rend les méthodes managériales classiques obsolètes et favorise de profonds changements dans le rapport qu'entretiennent les collaborateurs au travail. En ce sens, l'approche TEC représente un levier d'alignement entre la stratégie de Saint-Gobain d'un côté et les évolutions des modes de vie et des attentes de ses différentes parties prenantes de l'autre (cf. dans ce chapitre, section 1.1.5), mais aussi un soutien fort au développement de sa marque en tant qu'employeur.

La culture TEC doit par ailleurs permettre une **plus grande efficacité du processus d'innovation**, et **favoriser son alignement avec les besoins des clients**, en supprimant les barrières entre pays, entre métiers (solutions pour la construction et solutions pour l'industrie) et entre fonctions (par exemple entre chercheurs, spécialistes du marketing et techniciens).

Pour **déployer concrètement cette démarche sur le terrain**, le Groupe s'appuie de manière croissante sur son programme de formation (cf. chapitre 3, section 4.3.5), mais aussi sur des approches telles que le coaching collectif et individuel, rendues accessibles à un plus large public, ou encore le déploiement des évaluations à 360°. Le développement du *feedback*, reçu ou donné, est également encouragé, afin de renforcer constamment les liens de confiance et de collaboration établis, aussi bien au niveau du Groupe (avec par exemple l'enquête annuelle Me@Saint-Gobain), que dans la gestion des projets (avec par exemple la plateforme collaborative « Evolve ») qu'au niveau individuel (en développant la capacité à solliciter un feedback et à le recevoir).

Parmi les initiatives mises en place pour favoriser la propagation de la culture TEC à l'échelle de l'ensemble de Saint-Gobain, deux modules, associant cours et activités collaboratives, sont déployés via le programme Unicampus. Le premier est la formation virtuelle intitulée « Become a Saint-Gobain culture champion to serve strategy », accessible à tous les collaborateurs du Groupe, et fortement recommandée aux nouveaux arrivants. Le second programme, appelé « Grow your Impact as a TEC leader », est un atelier spécialement dédié aux managers en charge d'équipes.

3.6 Porter son attention sur les talents, la diversité et l'inclusion

Le développement de Saint-Gobain passe d'abord et avant tout par **la qualité et l'expertise des femmes et des hommes qui composent le Groupe**. Cela se traduit d'abord par **l'attention portée au recrutement**, dans un contexte de tension sur l'ensemble des fonctions et des métiers proposés par Saint-Gobain, dans la production comme dans la distribution ou encore les fonctions support. Le Groupe est, de ce fait, pleinement engagé dans la course aux talents, pour **recruter les meilleurs candidats dans tous les métiers**, tels qu'ingénieur(e)s, *digital & data scientists*, vendeurs et commerciaux, *product managers,* spécialistes de la chaîne logistique et du développement durable. Au-delà des processus de recrutement et de l'attention portée à sa marque en tant qu'employeur, c'est **la capacité collective de Saint-Gobain à former, nourrir et faire grandir ces talents** en permanence qui lui permettra de se distinguer. Avec le digital et le traitement affiné des données, les parcours professionnels peuvent être plus facilement individualisés, et la politique d'accompagnement RH personnalisée (cf. chapitre 3, section 4.3.7). En ce qui concerne les cadres, le programme « SG Talents » identifie en particulier ceux qui ont un potentiel significatif d'évolution ou des compétences clés. De manière générale, le **développement des collaborateurs**, qui suppose la prise en compte des souhaits individuels autant que des besoins de l'organisation, passe à la fois par l'écoute de chaque individu, par des offres de mobilité interne (géographique, fonctionnelle ou entre les entités du Groupe), et par la mesure généralisée et régulière de la satisfaction et de l'engagement des équipes. Au final, l'ensemble des actions engagées a permis d'atteindre un indice d'engagement record des collaborateurs de 83 % en 2021 [(1)], avec 85 % d'entre eux qui considèrent que leurs conditions de travail sont bonnes (cf. chapitre 3, section 4.3.8).

(1) Enquête interne « me@Saint-Gobain », 2021.

La mise en *pratique* de l'ambition de Saint-Gobain en termes de ressources humaines se fait en utilisant toute une série de leviers : de la qualité du dialogue social aux programmes de formation en passant par la politique relative à la rétribution et au bien-être en général. Il s'agit également de **promouvoir la diversité sous toutes ses formes** : la variété des points de vue, des expériences, des cultures et des vécus a en effet un impact positif sur les conditions de travail et la créativité des équipes, sur le potentiel d'innovation et sur les résultats. **Saint-Gobain progresse sur ces différents fronts**, avec par exemple le déploiement d'outils tels que les réseaux de femmes (*WIN by Saint-Gobain*) et un niveau actuel de 26,3 % de femmes parmi les managers à l'échelle du Groupe. Cette démarche s'incarne à travers l'ensemble des entités de Saint-Gobain. La *Business Unit* « Mobilité » vient par exemple de lancer le projet « Women Group », qui a pour but de promouvoir la diversité en interne, de donner de la visibilité aux femmes, et de les aider à évoluer et à trouver encore mieux leur place. Il s'appuie sur la formation (notamment sur la déconstruction des biais et les relations interpersonnelles), sur la mise en place de binômes permettant le *coaching*, et sur la structuration d'une communauté. Au Brésil, la dynamique de diversité de genre, engagée dès 2012, poursuit sa progression, à travers des actions telles qu'une enquête de diversité, une mise à jour de la politique de recrutement, le déploiement de modules de formation, ou encore la mise en place d'outils spécifiques d'évaluation. En Inde, des programmes de formation sur le lieu de travail et de développement des compétences ont permis de faire évoluer le ratio femmes/hommes sur les sites de production industrielle du Groupe. En Amérique du Nord, des programmes dédiés à l'intégration et à la visibilité des communautés noires ou LGBTQ ont permis de déployer des actions échelonnées sur plusieurs mois. En Espagne, au Portugal et au Maroc, la parole est au cœur de la démarche. Des temps forts avec des débats, un programme de *mentoring* permettent de sensibiliser les équipes à la diversité intergénérationnelle et des ateliers autour du handicap favorisent la visualisation concrète des bénéfices liés à la diversité au sein des équipes. Le Groupe s'engage à conserver un indice de diversité toujours supérieur à 90 %, ce qui reste le cas en 2021 avec un indice de diversité de 91,1%. **Au-delà de la diversité, l'inclusion est le cap qu'il est essentiel de suivre, en s'assurant que la contribution de chaque collaborateur et collaboratrice soit valorisée.** Dans ce domaine, Saint-Gobain progresse grâce à des recrutements ciblés, à la mise en œuvre d'objectifs et d'indicateurs de performance et à des campagnes de sensibilisation interne.

4. L'approche financière : allouer efficacement les ressources du Groupe

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

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

4.1.1 Saisir les opportunités de croissance sur les principaux marchés

Pour suivre l'évolution du marché dans les pays où la **croissance des secteurs de la construction et de la rénovation** est la plus forte, le Groupe a annoncé **une série d'investissements massifs dans son outil industriel de production de plaques de plâtre** : 40 millions d'euros pour la construction d'une nouvelle ligne dans son usine de Quinto en **Espagne** ; 45 millions d'euros pour une deuxième ligne dans son usine de Turda, dans le nord de la **Roumanie** ; 25 millions d'euros pour accroître les capacités de production de son site de Fredrikstad en **Norvège** et en faire la première usine de plaques de plâtre neutre en carbone au monde. Saint-Gobain a également lancé la construction d'une nouvelle usine en **Chine**, dans la province du Jiangsu, mais aussi la mise en service d'une troisième ligne de production au **Brésil**, et un investissement de plus de 400 millions de dollars au cours des quatre prochaines années pour accroître les capacités de production de toitures, d'isolants et de plâtre sur quatre sites de production clés aux **États-Unis**.

En **Europe**, le Groupe investit pour son développement : en **Pologne**, à Gorlice, la *Business Unit* « Industrie de la Construction » a initié une nouvelle production industrielle de **verre de silice**. Cette nouvelle production pour la marque Adfors servira des applications variées telles que l'isolation haute température ou encore les **batteries pour véhicules électriques**. En France, la deuxième étape du programme d'expansion de l'usine *Life Sciences* de Charny (Yonne) a permis de doubler sa capacité de production de tubes en silicone, et de fabriquer des tubes tressés afin de répondre à la demande des clients européens. Une autre usine, située à Aniche, a mis en service une nouvelle ligne de verre feuilleté pour le bâtiment, permettant à la fois une production augmentée de 50 % et une réduction importante des défauts de production, tout en réduisant la consommation d'énergie. En **Allemagne**, Saint-Gobain Weber a agrandi son usine de Weilerswist (environs de Cologne) d'ici le milieu de l'année, doublant ainsi la superficie du site et augmentant à la fois ses capacités de production et de stockage.

Au Mexique, le Groupe a ouvert en 2021 à Saltillo (état de Coahuila) une nouvelle ligne qui produira du **verre plat pour le marché de la construction et de l'automobile**. L'usine sera équipée des dernières technologies de pointe, aussi bien en matière d'efficacité énergétique que d'industrie 4.0. Le verre fabriqué sur ce nouveau site servira le marché national de la construction et de l'automobile, mais également le marché des **États-Unis** et des pays d'**Amérique centrale**.

En **Asie**, la *Business Unit* « Bioprocess Solutions » a réalisé deux investissements pour fabriquer des systèmes à usage unique, l'un en **Corée du Sud**, l'autre en **Chine**. Fort de ces nouvelles implantations, Saint-Gobain pourra ainsi assurer de meilleurs délais d'approvisionnement et une fourniture plus indépendante des autres géographies, donc une meilleure continuité de service à ses clients asiatiques en cas de tensions sur les approvisionnements, limitant ainsi le risque de rupture. Au **Vietnam**, une nouvelle usine produisant des **solutions de fibre-ciment**, ouverte en septembre 2021, permettra à Saint-Gobain de conserver sa position de leader sur ce marché en croissance, en étant plus près de ses clients et en réduisant ainsi les coûts de la chaîne d'approvisionnement. L'ouverture de cette usine dans le centre du pays renforce ainsi le Groupe dans sa position de leader du marché du fibrociment dans le pays. La première usine Saint-Gobain étant implantée dans le sud du Vietnam, ce nouveau site pourra répondre de façon plus rapide, aux demandes des clients installés dans le Nord et le centre, et réduire ainsi les coûts d'approvisionnement et de logistique. En **Chine**, l'investissement réalisé sur le site Saint-Gobain Sekurit à Shanghaï permettra de produire des pare-brise feuilletés pour véhicules électriques et d'atteindre une capacité annuelle de 900 000 pièces. En **Inde**, à Bangalore, la *Business Unit* « Solutions de surface » investit dans une nouvelle ligne de production d'abrasifs appliqués. Afin **d'accélérer son développement en Asie du Sud-Est**, le Groupe vient d'inaugurer un nouveau site Weber en Malaisie, qui produira des **enduits pour les façades** intérieures et extérieures, des imperméabilisants ainsi que des solutions pour la **chimie du bâtiment**, mais aussi des solutions pour l'**impression en 3D**. Ces produits seront essentiellement destinés aux **marchés de la Malaisie et de Singapour**.

4.1.2 Soutenir les engagements du Groupe et sa transformation

Pour atteindre ses objectifs en termes de minimisation de son empreinte, et en particulier de respecter son engagement de parvenir à la **neutralité carbone** en 2050, Saint-Gobain s'est notamment doté d'un budget d'investissement en capital de 100 millions d'euros par an pour toutes les démarches (incluant la recherche et développement) permettant de **réduire l'empreinte CO_2 du Groupe**.

4.2 Assurer une gestion du portefeuille agile et créatrice de valeur

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

4.2.1 Poursuivre la stratégie d'acquisitions créatrices de valeur

En 2021, Saint-Gobain a finalisé ou signé 37 opérations d'acquisition pour près de 2,0 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Ces acquisitions sont parfaitement alignées avec la stratégie du Groupe formulée dans le plan *Grow & Impact*.

La vision de Saint-Gobain, être le leader mondial de la **construction légère et durable**, mène naturellement à une croissance externe qui favorise les secteurs tels que la chimie du bâtiment, la préfabrication et les modes constructifs légers. Une telle stratégie permet au Groupe de consolider sa position de leader, notamment en Amérique du Nord et en Asie, et d'étoffer son offre.

L'acquisition de **Chryso**, spécialiste des adjuvants pour béton et additifs, offrant des solutions différenciées et innovantes et employant environ 1 300 personnes, permet ainsi de renforcer significativement l'offre de Saint-Gobain pour la construction durable. Cette acquisition a été complétée par l'annonce, en décembre 2021, de la signature d'un accord pour l'achat de **GCP Applied Technologies** (la finalisation de la transaction devrait avoir lieu d'ici fin 2022). Dans la même logique, le Groupe a réalisé en 2021 des acquisitions significatives au Mexique, avec Impac, un acteur de référence en Amérique latine, disposant d'une usine à Monterrey (Nuevo Leon) ; en Roumanie, avec **Duraziv**, entreprise spécialisée dans la **production d'adhésifs et autres solutions à valeur ajoutée dans la chimie du bâtiment** ; au Pérou, avec **Z Aditivos**, doté d'une forte expérience dans les additifs pour le ciment et l'asphalte ; et en Russie, avec **Adheziv**, une entreprise spécialisée en polyuréthanes et produits époxy. Avec ces acquisitions, les activités du Groupe dans les mortiers et la chimie de la construction atteignent un chiffre d'affaires de plus de 4 milliards d'euros en 2021.

En Allemagne, le Groupe a annoncé en 2021 l'acquisition d'une participation majoritaire dans la société **Brüggemann**, l'un des acteurs les plus reconnus du pays pour la fabrication et l'installation de solutions de **construction modulaire en bois** « clés en main » destinées à la construction neuve et à la rénovation. En France, Saint-Gobain a réalisé l'acquisition de la société **Panofrance**, un distributeur spécialiste de bois et de panneaux pour la construction et l'agencement, permettant au Groupe de renforcer sa présence sur le **marché en forte croissance des systèmes constructifs en bois**, apportant légèreté et rapidité de mise en œuvre.

À **Maurice**, Saint-Gobain a réalisé l'acquisition d'une part majoritaire dans ABE, un acteur majeur de l'étanchéité, des additifs et des mortiers dans l'océan Indien. En outre, pour répondre à la demande croissante du marché en **Afrique subsaharienne,** le Groupe a acquis Kens Metal, ce qui lui permet d'établir une présence industrielle au **Kenya** avec une ligne de production de gypse.

En **Inde**, Saint-Gobain a conclu un accord avec Alghanim Group en vue de l'acquisition de sa filiale détenue à 100 %, Rockwool India Pvt Ltd., un acteur majeur dans la production de **laine de roche** dans le pays, lequel exploite la technologie Saint-Gobain sous licence pour cette production. Rockwool India détient deux usines de production en Inde, à Hyderabad et à Silvassa, avec une capacité de production totale de 50 000 tonnes, et bénéficie d'un vaste réseau commercial à travers le pays.

4.2.2 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* à la lumière de trois critères déterminants : l'adéquation stratégique de l'activité par rapport au reste du Groupe ; sa performance par rapport aux critères de création de valeur propres à Saint-Gobain ; et ses perspectives au sein de l'organisation mondiale du Groupe.

En 2021, Saint-Gobain a finalisé ou signé 20 cessions pour 2,0 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Dans le secteur du **verre**, le Groupe a annoncé avoir cédé la société Saint-Gobain Glassolutions Objekt-Center, spécialisée dans les opérations de transformation de verre du réseau Glassolutions en Allemagne, au groupe privé allemand Aequita basé à Munich. Cette cession concerne les deux sites de Döring Berlin et Radeburg, qui ont réalisé un chiffre d'affaires de 20 millions d'euros en 2020. Aequita avait déjà acheté les activités de Glassolutions aux Pays-Bas en 2019. Saint-Gobain a également cédé en septembre 2021 Glassolutions Belgique et Deggendorf, et a annoncé fin 2021 avoir cédé Glassolutions Danemark.

Dans le secteur de la **distribution**, Saint-Gobain a signé des accords en vue de la cession de Graham, son activité de distribution spécialisée en plomberie, sanitaire et chauffage au Royaume-Uni ; mais aussi en vue de la cession à Wolseley UK de trois de ses quatre dernières enseignes de distribution spécialisées en plomberie, chauffage et sanitaire au Royaume-Uni : Neville Lumb, DHS et Bassetts. Le Groupe est par ailleurs entré en négociations exclusives avec Wolseley UK en vue de la cession d'Ideal Bathrooms, sa dernière enseigne de distribution spécialisée en produits de plomberie, chauffage et sanitaire au Royaume-Uni. Saint-Gobain a également finalisé la vente de trois enseignes de distribution en Espagne, La Plataforma de la Construccion au groupe BigMat, ainsi que Discesur à Group Jorge Fernandez en association avec Group Terrapilar, et enfin les marques Sanigrif et Saniplast. Aux Pays-Bas, le Groupe a finalisé la cession annoncée début janvier 2021 à BME (Building Materials Europe) de Saint-Gobain Building Distribution the Netherlands (SGBD NL), une entité opérant sous les marques Raab Karcher, Tegelgroep Nederland, Galvano et Van Keulen, qui dispose de 38 points de vente dans 7 pays. En France, annoncée fin 2020, la cession par Saint-Gobain de la société Lapeyre à Mutares, société cotée à la Bourse de Francfort, a été finalisée. Cette opération vise à concentrer les ressources de Saint-Gobain sur ses activités stratégiques.

Dans le secteur de la **canalisation**, Saint-Gobain a annoncé la signature d'un accord aux termes duquel le Groupe cède 67 % de son activité relative à la canalisation en Chine à un consortium mené par le management local. La transaction valorise l'entreprise à environ 100 millions d'euros. Cette opération entraîne la cession par Saint-Gobain du contrôle de PAM Chine, tout en permettant de maintenir son lien avec l'activité relative à la canalisation en Europe, dans le cadre d'un partenariat industriel de long terme. Elle s'inscrit dans la stratégie de poursuite de l'optimisation du portefeuille du Groupe, visant à améliorer son profil de croissance et de rentabilité.

MA
CO2
MIN

3

Un Groupe performant et responsable

1. Faire preuve d'éthique et de responsabilité 70

1.1 Éthique et conformité 70
1.2 Principales politiques d'éthique et de conformité 72
1.3 Le respect des droits humains dans les activités du Groupe 74
1.4 Les achats responsables 75
1.5 La participation au débat public 78
1.6 Le système d'alerte – SpeakUp @Saint-Gobain 79

2. Maximiser la contribution pour la planète et les communautés 80

2.1 Le changement climatique : pour une transition juste 80
2.2 La préservation des ressources et la transition vers l'économie circulaire 92
2.3 L'engagement auprès des communautés 94

3. Atteindre l'excellence dans les opérations 96

3.1 Un modèle complexe : la chaîne de valeur de Saint-Gobain 96
3.2 Les achats et l'optimisation logistique 97
3.3 Les opérations industrielles et de distribution 98
3.4 Répondre aux attentes des clients 104

4. Promouvoir un environnement de travail sain pour tous, ouvert et engageant 107

4.1 Déployer une politique RH engagée 107
4.2 Protéger la santé et la sécurité des collaborateurs 108
4.3 Favoriser l'engagement des collaborateurs 113

1. Faire preuve d'éthique et de responsabilité

1.1 Éthique et conformité

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

Les Principes de Comportement et d'Action constituent le Code éthique et le socle de l'ensemble des politiques et engagements de Saint-Gobain (cf. chapitre 1, section 2.2.2). Ils définissent les valeurs et les règles applicables à toutes les entités et à tous les collaborateurs du Groupe, quelle que soit la nature de leur contrat de travail (contrat à durée indéterminée, contrat à durée déterminée, intérimaires), mais aussi à ses sous-traitants et fournisseurs. Cela concerne en particulier les politiques de conformité, la politique relative aux droits humains, la charte EHS, les chartes « acheteurs » et « fournisseurs » du programme relatif aux achats responsables, et la politique relative à la diversité.

Le Code éthique définit également les modalités de collaboration avec les parties prenantes et en priorité les sous-traitants permanents sur site, les autres sous-traitants et les fournisseurs. Il est pour cette raison traduit en 31 langues et disponible sur le site web du Groupe, afin d'être largement diffusé aux parties prenantes. Chaque collaborateur, y compris ceux ayant des contrats à durée déterminée et les intérimaires, reçoit lors de son intégration une explication du Code éthique dans la langue du pays. Cela peut prendre différentes formes selon les pays :

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

Des formations en présentiel sont assurées dans l'ensemble des pays où Saint-Gobain est installé. Elles sont assurées soit par un responsable « Éthique et Conformité » en charge, soit par un correspondant local formé à cet effet. Des modules sont systématiquement intégrés aux sessions de l'école du management. Ces sessions sont adaptées à la séniorité des cadres ; elles ont pour objectif d'échanger avec eux sur leurs pratiques au quotidien, les difficultés rencontrées selon les cultures, et la façon dont les valeurs guident les décisions. Afin d'assurer un déploiement large dans les pays, des cadres, appartenant le plus souvent à des réseaux « RH » ou « Conformité », sont formés pour assurer les formations au Code éthique. Ils peuvent donc organiser des sessions pour l'ensemble des collaborateurs ou pour des parties prenantes externes comme les fournisseurs.

Une formation *e-learning* appelée *Adhere* est disponible pour l'ensemble des collaborateurs ; elle est obligatoire pour tous les managers. Tout au long du parcours de formation de l'école du management de Saint-Gobain University, un module dédié au Code éthique permet aux managers d'échanger sur les enjeux et de partager leurs expériences opérationnelles. En raison de la crise sanitaire, les formats de formation ont dû être adaptés aux supports digitaux, avec l'ambition de conserver une interactivité indispensable pour conserver un temps d'échange sur les expériences et les difficultés rencontrées.

Le Groupe s'est fixé pour objectif de former chaque nouveau cadre, dès sa première année d'intégration, au Code éthique et à la lutte contre la corruption et au respect du droit de la concurrence. Cet objectif figure au tableau de bord RSE suivi par le Conseil d'administration (cf. chapitre 4, section 2.1).

Le 17 juin 2021, un événement a été organisé dans tous les pays où Saint-Gobain est implanté pour promouvoir et échanger autour de ses valeurs, les Principes de Comportement et d'Action. La transparence et la confiance entre collègues, la défense des droits de l'homme, l'équité dans les pratiques commerciales, la protection des données personnelles, l'intégrité de la chaîne d'approvisionnement du Groupe et la lutte contre la corruption ont été les thèmes développés, dans plus de 2 300 sites, lors d'ateliers, de conférences, de débats et de présentations.

Cet événement a suscité une forte mobilisation de l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Ils ont exprimé l'importance du Code éthique pour nourrir la confiance, et permettre le succès dans le cadre de la raison d'être : *Making the World a Better Home*. L'événement était parrainé par la direction de Saint-Gobain. Une vidéo du Président-Directeur Général, du Directeur Général Délégué et du Secrétaire général parlant de leur expérience de l'éthique a été partagée avec plus de 120 000 collaborateurs, et la déclaration du Secrétaire général postée sur le réseau social interne du Groupe a été vue plus de 45 000 fois.

1.1.2 Déployer des programmes d'éthique des affaires et de conformité

Chez Saint-Gobain, les programmes d'éthique des affaires visent à poursuivre un objectif tant éthique que de conformité dans la conduite des affaires du Groupe. Le programme d'éthique et de conformité du Groupe est ainsi conçu et mis en œuvre comme le prolongement naturel des valeurs et des engagements du Groupe.

Si l'éthique vise au respect par tous et toutes, à tout moment, des valeurs inscrites au cœur des principes de comportement et d'action, la conformité vise quant à elle au respect par tous et à tout moment des lois, règlements et conventions internationales applicables au Groupe, dont la violation est susceptible d'entraîner pour l'entreprise, ses dirigeants et ses collaborateurs et collaboratrices, des sanctions (civiles, administratives ou pénales) et/ou des dommages d'ordre commercial, financier et réputationnel.

Le programme d'éthique et de conformité s'appuie, depuis 2009, sur l'adoption et le déploiement d'outils adaptés et efficaces (politiques et procédures internes, formations, système d'alerte, *reporting*, audit) et sur la promotion de comportements adaptés.

La gouvernance

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

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

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

- prendre en compte les enjeux d'éthique et de conformité dans les projets ou décisions stratégiques ;
- mettre en œuvre le programme éthique et conformité en s'appuyant sur la Direction de l'Éthique et de la Conformité ;
- communiquer en interne comme en externe sur son soutien aux programmes d'éthique et de conformité dans son ensemble, notamment sur la tolérance zéro en matière de corruption et sur le dispositif d'alerte.

La Direction de l'Éthique et de la Conformité

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

Elle s'appuie sur un réseau de responsables « Éthique et Conformité » dans les régions et opérations, qui ont pour mission d'assurer dans leur périmètre le déploiement efficace des programmes.

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

1.2 Principales politiques d'éthique et de conformité

1.2.1 La conformité avec les règles de lutte contre la corruption et le trafic d'influence

Partout dans le monde, la corruption mine la confiance envers les institutions publiques, fragilise les plus vulnérables et constitue le terreau de la violence, ralentissant la transition vers un monde plus durable. La lutte active contre ce fléau est l'affaire de tous.

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

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

Ce programme est basé sur :

- une cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence ;
- des politiques et procédures ;
- des formations, notamment la formation digitale appelée « ACT » qui est suivie par l'ensemble des cadres lors de leur intégration et à refaire tous les deux ans ;
- des actions de communication ;
- des audits menés en interne ou par des prestataires externes.

En 2020, le Groupe a diffusé de manière publique la nouvelle version de sa politique anticorruption, relative à la lutte contre la corruption et le trafic d'influence.

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

Chacun des collaborateurs de Saint-Gobain doit se sentir responsable de la lutte contre la corruption. C'est pourquoi la politique s'appuie sur des exemples concrets et pédagogiques montrant ce qui est autorisé ou interdit dans la pratique de la vie professionnelle. Elle rappelle le principe fondamental suivant : la lutte contre la corruption et le trafic d'influence suppose un principe de « tolérance zéro ».

La politique anticorruption fait l'objet d'un engagement sans réserve, tant du Directeur Général que du Comité exécutif du Groupe, et a été signée à son lancement par près de 3 000 collaborateurs seniors.

Le pilotage de la politique de lutte contre la corruption est sous la responsabilité de la Direction Générale du Groupe, qui en délègue la conception, le déploiement des programmes et le suivi de son efficacité à la Direction de l'Éthique et de la Conformité.

1.2.2 La conformité avec le droit de la concurrence

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

- des politiques et procédures, notamment concernant l'adhésion aux associations professionnelles ;
- des formations et des actions de communication : des guides pratiques sont mis à disposition, en particulier le « Fil Concurrence » disponible sur le site web du Groupe ; une formation en *e-learning* appelée « Comply » est suivie une première fois par l'ensemble des cadres lors de leur intégration puis est à refaire tous les deux ans ; de nombreuses formations en présentiel sont assurées par la Direction de l'Éthique et de la Conformité, et les responsables « Éthique et Conformité » ; enfin, le thème a été couvert dans le cadre de la Journée des Principes de Comportement et d'Action ;
- des audits, menés par des prestataires externes.

1.2.3 La conformité avec les réglementations sur les sanctions économiques et le contrôle des exportations

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

- une politique du Groupe ;
- un réseau de personnes en charge de ces questions pour les activités du Groupe, déployé au niveau pertinent des activités régionales, des *Business Units* ou au niveau du pays ;
- des outils pour suivre l'évolution de la réglementation applicable sont mis à disposition : un outil de vérification (*screening sanctions*) des tiers et des fiches pays pour identifier les risques et appliquer les *due diligences* nécessaires mises à jour en fonction de l'évolution des réglementations ;
- des formations et des actions de communication : une formation en *e-learning* est suivie par les cadres exposés à ces problématiques ; des formations en présentiel sont assurées par les membres du réseau dédié ; le thème a également été couvert dans le cadre de la journée des Principes de Comportement et d'Action ;
- des audits « sanctions et contrôle des exportations », menés par des prestataires externes sur des entités du Groupe préalablement identifiées par l'équipe centrale.

1.2.4 La protection des données à caractère personnel

Saint-Gobain attache une attention particulière au respect de la protection des données à caractère personnel. La politique du Groupe à ce sujet est disponible publiquement sur son site web. Cette politique a pour objectif de préciser les conditions de collecte, d'utilisation, de communication et de confidentialité des données à caractère personnel.

Les activités de Saint-Gobain étant très décentralisées, cette gouvernance a pour objectif d'accompagner les entités en tenant compte de leurs besoins et du contexte local dans lequel elles évoluent. Ainsi, chaque entité du Groupe établie dans l'Union européenne a désigné un *Privacy Correspondent* qui pilote, avec l'appui d'un *Privacy Advisor* et en étroite collaboration avec les métiers (informatique, digital, marketing, ressources humaines, etc.), la mise en conformité des activités. Ce réseau de collaborateurs qui dédient une partie de leur activité au maintien de cette démarche (*Privacy Network*) est animé par l'équipe centrale (*Central Privacy Team*). Il est composé de 45 *Privacy Advisors* environ (juristes ou auditeurs) et de 600 *Privacy Correspondants* environ (profils opérationnels).

En dehors de l'Union européenne, les directions juridiques prennent également en compte ces enjeux. En effet, dans une logique d'amélioration continue, Saint-Gobain encourage l'application des principes clés de la protection des données personnelles, quelle que soit la localisation de l'entité. Ces principes assurent une protection au-delà des réglementations locales en vigueur dans les principaux pays.

Des actions de communication sont mises en œuvre auprès du *Privacy Network* et des fonctions (ressources humaines, informatique, etc.). Des guides pratiques et des procédures sont mis à leur disposition. Des actions de formation sont réalisées, notamment grâce à une formation en *e-learning* appelée « Data Protection by Saint-Gobain » et disponible en français et en anglais. Par ailleurs, la protection des données personnelles est couverte par le référentiel de contrôle interne, tant pour les sociétés établies sur le territoire de l'Union Européenne que pour celles établies hors Union Européenne.

Saint-Gobain poursuit le déploiement d'une plateforme de gestion de la protection des données dans ses entités européennes mais également dans d'autres régions (par exemple au Brésil). Cette plateforme facilite la gouvernance de la protection des données personnelles, notamment grâce à la tenue des registres d'activités de traitement, à l'évaluation des garanties présentées par les prestataires en termes de protection des données, à la réalisation d'analyses d'impact relatives à la protection des données (AIPD), à la gestion des incidents impliquant des données personnelles, etc. Des formations à l'utilisation de cette plateforme sont régulièrement proposées aux *Privacy Correspondents* et aux *Privacy Advisors*.

1.2.5 La fiscalité

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

Même si les nouvelles règles liées à la réforme du système fiscal international engagée par l'OCDE ne sont pas encore toutes définies, Saint-Gobain ne prévoit pas d'évolution significative de sa charge de l'impôt acquittée puisque celle-ci est corrélée à ses lieux d'implantation et donc à la création de la valeur réalisée. Depuis 2019, le Groupe participe à l'initiative autour d'un partenariat fiscal pour un dialogue régulier et transparent entre l'administration fiscale française et des grandes entreprises volontaires.

1.3 Le respect des droits humains dans les activités du Groupe

1.3.1 Les engagements

Les valeurs de Saint-Gobain, formalisées par les Principes de Comportement et d'Action, sont un vecteur essentiel de mobilisation pour les droits humains par leur référence aux conventions internationales telles que la Charte internationale des droits de l'homme ou les conventions applicables de l'Organisation internationale du travail, et en particulier les conventions 87, 98, 111, et 135, respectivement sur la liberté syndicale et la protection du droit syndical, sur le droit d'organisation et de négociation collective, sur la discrimination, et sur les représentants des travailleurs.

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

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

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

Les principaux enjeux de Saint-Gobain liés au respect des droits humains sont identifiés en suivant la méthodologie proposée par les Nations unies dans le cadre de l'application de ses principes directeurs et concernent les droits humains qui risquent d'être le plus gravement affectés par l'impact négatif des activités de l'entreprise et de sa chaîne de valeur.

La méthode d'identification des risques d'incidences négatives réelles ou potentielles s'appuie sur le référentiel des Nations unies et sur des sources externes reconnues pour leur pertinence. Ces sources sont liées à des institutions internationales comme les Nations unies avec le *Human Development Index*, des organisations non gouvernementales spécialisées avec l'indice *Transparency International* sur la corruption, ou des fondations comme la *Walk Free Foundation* avec le *Global Slavery Index* sur le travail forcé.

L'analyse s'est concrétisée par la réalisation d'une cartographie des risques liés aux activités du Groupe. Elle intègre les risques liés à la chaîne d'approvisionnement et au respect des droits humains qui sont décrits dans la section relative aux achats responsables (cf. dans ce chapitre, section 1.4).

La cartographie des risques intègre la nature des risques liés aux activités et celle des risques liés aux pays où Saint-Gobain est présent. Les risques principaux identifiés concernent quatre thématiques : le respect des droits des collaborateurs, la santé et la sécurité au travail, le respect de l'environnement et la lutte contre la corruption.

La gestion des risques liés à la santé et à la sécurité au travail est décrite dans ce chapitre, section 4.2, et ceux concernant le respect de l'environnement dans ce chapitre, section 2.1.3. La gestion des risques de corruption est décrite dans ce chapitre, section 1.2.1.

En novembre 2021, le processus de diligence raisonnable a été entrepris pour mettre à jour l'évaluation des risques et des impacts du Groupe en matière de droits humains ainsi que les mesures mises en œuvre pour gérer ces risques, limiter les risques d'incidences négatives, apporter si nécessaire des réponses aux parties prenantes impactées, et améliorer les situations qui doivent l'être. Pour cela, un questionnaire a été envoyé aux responsables des ressources humaines et aux responsables opérationnels de 35 pays les plus exposés, et les réponses analysées. Cette analyse permet de vérifier que les pratiques du Groupe sont bien en adéquation avec la politique sur les droits humains et les risques identifiés.

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

Le respect des droits des collaborateurs est essentiel pour assurer un environnement de travail juste et équitable, permettant d'assurer un épanouissement personnel et professionnel (cf. dans ce chapitre, section 1.3.3). Ainsi, « le respect des droits des collaborateurs » est un des neuf principes qui constituent le Code éthique de Saint-Gobain. En complément, par sa politique en faveur des droits humains, Saint-Gobain a clairement décrit son attachement aux principes suivants : la lutte contre le travail forcé, la lutte contre le travail des enfants, la liberté d'association, et la lutte contre la discrimination. Depuis sa signature du *Global Compact* des Nations unies, le Groupe publie de façon annuelle une déclaration sur les progrès réalisés.

Les entités de Saint-Gobain s'assurent que chaque collaborateur effectue son travail sur la base de conditions d'emploi librement convenues, selon un document partagé et accepté, et reçoit le paiement d'un salaire équitable en fonction des heures travaillées. La liberté d'association est garantie dans l'ensemble des sites industriels et des points de vente. Une vérification de l'âge du collaborateur est effectuée par les équipes locales dans le cadre de la lutte contre le travail des enfants. Une analyse de la base de données des ressources humaines est effectuée de façon annuelle afin de vérifier que les collaborateurs de moins de 18 ans sont employés sous des contrats particuliers liés à leur éducation, tels que des contrats d'apprentissage.

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

Le système de collecte des griefs remontés par le réseau des responsables locaux des ressources humaines a été amélioré pour favoriser l'expression des collaborateurs directement vis-à-vis de leur hiérarchie ou du réseau des ressources humaines. Les entités déclarent les incidents de discrimination ayant fait l'objet d'une plainte ou non, en cours de jugement ou définitivement jugés et caractérisés comme tels. Chaque incident fait l'objet d'une analyse et d'un traitement dans les entities concernées. Les collaborateurs du Groupe ont également accès à un système d'alerte garantissant leur anonymat décrit dans ce chapitre, section 1.6. Une attention particulière est portée aux risques de harcèlement.

À la suite de l'analyse des questionnaires complétés par les équipes locales de Saint-Gobain à la fin de l'année 2021 dans le cadre du processus de diligence raisonnable, des actions préventives ont été lancées afin de limiter encore les risques d'incidents liés aux droits humains. Les bonnes pratiques identifiées dans certains pays et des recommandations sur des sujets tels que les pratiques de recrutement et l'adoption du Code éthique dès l'intégration de nouveaux collaborateurs ont été partagées au sein du Groupe.

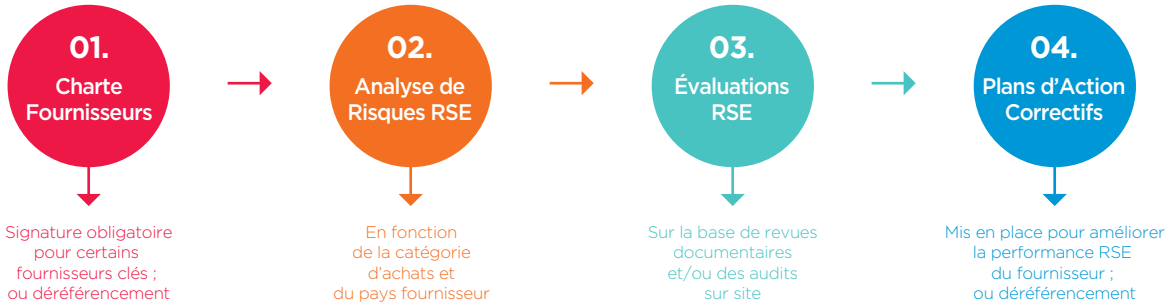
1.4 Les achats responsables

Dans un contexte où les chaînes d'approvisionnement se complexifient, et où la conscience collective concernant des impacts liés aux achats sur les parties prenantes se fait de plus en plus forte, le programme d'achats responsables vise à intégrer l'exigence éthique au processus d'achat, à la fois pour les fournisseurs – sur la base de la charte relative aux fournisseurs – et pour les acheteurs, en appliquant la charte relative aux acheteurs. Il permet de gérer et de réduire les risques environnementaux, sociaux et sociétaux liés aux chaînes d'approvisionnement de Saint-Gobain.

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

Le programme s'appuie sur le référentiel ISO 20 400. En 2021, un audit réalisé par une tierce partie indépendante a validé la démarche et attesté de sa maturité.

Le programme « achats responsables » comprend quatre grandes étapes déclinées dans le plan de vigilance de Saint-Gobain :



1.4.1 La gestion des risques

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

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

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

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

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

1.4.2 Les mesures de maîtrise et d'atténuation des risques

Le processus et les outils utilisés pour la maîtrise des risques pour les achats de négoce et hors négoce sont alignés. Les plans d'action mis en place sont toutefois spécifiques à chacune des deux équipes achats, afin de conserver un mode de gestion et un niveau de maîtrise adaptés aux risques et impacts négatifs potentiels de chacune des activités.

1.4.2.1 Pour les achats hors négoce

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

Saint-Gobain s'était fixé pour objectif sur la période 2017-2021 d'avoir évalué la performance RSE de plus de 90 % des fournisseurs identifiés à risques et réalisant un chiffre d'affaires annuel de plus de 100 000 euros avec le Groupe.

Concernant les audits RSE, l'objectif est de réaliser de l'ordre de 40 à 50 audits par an, principalement dans les pays émergents. Ces audits peuvent conduire à des déréférencements en cas de manquement critique, ou si les plans correctifs nécessaires ne sont pas mis en œuvre dans les délais convenus. L'utilisation du standard « SMETA 4-pillar audit » pour les audits sur site est généralisée, permettant aux fournisseurs une meilleure mutualisation de leurs efforts d'audit vis-à-vis de l'ensemble de leurs clients. En fonction des résultats des évaluations, l'acheteur concerné met en place un plan d'action corrective avec le fournisseur, incluant des priorités et des délais de mise en œuvre.

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

La politique d'achats responsables est déployée auprès des fournisseurs hors négoce par l'intermédiaire d'une plateforme digitale privée développée par Saint-Gobain et entièrement consacrée au sujet des achats responsables. Les fournisseurs y ont accès pour accuser réception de la charte des fournisseurs du Groupe, transmettre électroniquement des justificatifs essentiels (certificats concernant le bois, certificats de qualité, normes ISO), répondre à des questionnaires d'auto-évaluation, obtenir toutes les informations sur les directives « achats responsables » de Saint-Gobain et accéder au détail de leurs évaluations RSE, ou, le cas échéant, aux audits RSE.

La démarche d'achats responsables comprend également la formation permanente des acheteurs au Code éthique du Groupe, avec une sensibilisation particulière à la lutte contre la corruption, les conditions de travail des collaborateurs des fournisseurs, le travail forcé ou le travail des enfants. Une information régulière sur les enjeux du développement durable est également communiquée. La Direction des Achats hors négoce a publié une brochure intitulée « Meilleures pratiques » à destination de l'ensemble des acheteurs, afin de diffuser et de rappeler les meilleures pratiques en matière de RSE à mettre en place tout au long du processus d'achats.

1.4.2.2 Pour les achats de négoce

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

Cette mise en place a été accompagnée par des sessions de formation des acheteurs. Les fournisseurs stratégiques sont prioritairement concernés par le déploiement du programme d'achats responsables. Il s'agit des fournisseurs partenaires européens des entités de la distribution réalisant plus de 3 millions d'euros d'achats et des principaux fournisseurs des enseignes de chaque pays. Ces fournisseurs identifiés couvrent plus de 79 % des achats de négoce (cf. chapitre 9, section 2.1.4.1).

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

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

1.4.3 La gestion des risques liés aux matières premières naturelles

Le sable

Les achats de sable réalisés par Saint-Gobain sont destinés à ses activités de production verrière et de laine de verre, à la fabrication de mortiers, et à la vente pour les activités de distribution. En 2020, ces achats proviennent à plus de 90 % de carrières à ciel ouvert et mécanisées. Les fournisseurs sont soumis aux évaluations sur leurs pratiques environnementales et sociales dans le cadre de la politique d'achats responsables. Enfin, le Groupe mène un plan d'action pour réduire sa consommation de sable, en le substituant par des matières recyclées dans le cadre du programme sur l'économie circulaire (cf. dans ce chapitre, section 2.2). Depuis 2018, un indicateur de suivi de la réduction des prélèvements de matières premières naturelles vierges a été mis en place (cf. chapitre 4, section 2.2).

Les achats de bois

Les activités de Saint-Gobain ont des impacts sur les filières bois, soit par les approvisionnements d'emballages (palettes et boxes), soit par des achats de bois pour les marchés de la construction dans le cadre de ses activités de distribution. Les risques environnementaux, sociaux et liés au respect des droits humains sont concentrés sur les achats des activités de négoce. Saint-Gobain s'engage au travers d'une politique dite « Achats Bois » à lutter contre la déforestation en agissant de façon éthique et responsable sur la chaîne de valeur du Groupe pour préserver les forêts, les populations locales y vivant et la biodiversité. Cette politique a été émise au début des années 2000 et mise à jour en 2020.

Pour maîtriser les risques et assurer la traçabilité des achats, la politique « Achats Bois » s'appuie sur une méthode de diligence raisonnable en conformité avec les exigences du Règlement Bois de l'Union européenne (RBUE), et les préconisations des institutions internationales reconnues ou des organisations non gouvernementales (ONG) spécialisées, telles que la liste rouge des espèces en danger tenue par l'IUCN (*International Union for Conservation of Nature*) et des rapports d'ONG impliquées dans la lutte contre la déforestation. En particulier, pour des espèces ou régions à risques, des certifications specifiques sont exigées, telles que le label FSC® (*Forest Stewardship Council*).

Pour s'assurer que les risques liés aux achats soient maîtrisés, Saint-Gobain effectue un inventaire de ses achats de produits en bois et dérivés. Cette année, 93,4 % des produits en bois et dérivés de négoce sont issus de bois gérés de façon responsable. Un audit de vérification de cet inventaire par une tierce partie spécialisée dans les enjeux de déforestation a été réalisé en fin d'année 2020 et a confirmé la solidité du programme de sécurisation des achats et du respect de la politique Achats Bois.

Dans le cadre d'un processus d'amélioration continue, le Groupe entretient un dialogue transparent et régulier avec les organisations non gouvernementales pour promouvoir une gestion responsable des forêts.

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

1.5 La participation au débat public

1.5.1 Plaidoyer

Saint-Gobain participe aux débats publics sur les enjeux qui sont stratégiques pour son activité et son environnement. Cette participation s'effectue en direct, *via* les associations professionnelles, et *via* des alliances globales, régionales ou locales. Les activités de plaidoyer menées par le Groupe visent à nourrir les débats de façon constructive et à rassembler les acteurs de la chaîne de valeur ainsi que ses parties prenantes. Inspiré par sa raison d'être *Making the World a Better Home*, Saint-Gobain intervient régulièrement sur les thématiques prioritaires de la décarbonation de l'économie et de la circularité dans le secteur de la construction. Par exemple, en 2021, le Groupe a organisé une série de trois événements en amont de la conférence COP26 à Glasgow, avec des intervenants de haut niveau, sur le thème de la transformation de la chaîne de valeur nécessaire à la décarbonation du secteur de la construction (cf. dans ce chapitre, section 2.1.6.1).

Saint-Gobain et la plupart de ses filiales adhèrent à des associations professionnelles représentant leur industrie au niveau national ou supranational. Par exemple, en France, le Groupe s'implique dans des associations professionnelles représentant les entreprises, telles que l'Afep ou le Medef. Les filiales de Saint-Gobain coopèrent également avec diverses associations ou organisations locales impliquées dans des problématiques réglementaires, ou liées à des enjeux environnementaux, sociaux, sociétaux ou économiques. Elles disposent de procédures internes visant à s'assurer que les participations aux associations sont connues et référencées, et que les collaborateurs qui les représentent dans les associations sont formés aux règles de droit de la concurrence. Le Groupe veille à une bonne coordination des positions prises localement et s'assure que ces engagements institutionnels sont bien connus et respectés par les pays.

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

Le Groupe est actif au sein du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Cette organisation regroupe au niveau mondial plus de 200 entreprises qui réfléchissent et développent des solutions pour un monde plus durable. En 2021, Saint-Gobain a contribué au rapport *The Business Case for Circular Buildings*.

Les plaidoyers et partenariats liés aux enjeux climatiques sont intégrés à la feuille de route « Net Zero Carbone » (cf. dans ce chapitre, section 2.1.5).

Le Groupe s'interdit tout financement de parti politique.

1.5.2 Partenariats multi-parties prenantes

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

De la même manière, le Groupe est particulièrement attentif au déploiement des objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies, qui représente une étape positive dans l'évaluation des impacts réels des actions entreprises en faveur d'un monde plus juste et durable. Ces objectifs permettent également de nouvelles collaborations rassemblant plusieurs parties prenantes, où les entreprises s'investissent aux niveaux local et mondial. C'est en particulier le cas pour les objectifs suivants :

- ODD 8 : « Promouvoir une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein-emploi productif et un travail décent pour tous » ;
- ODD 13 : « Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre le réchauffement climatique et leurs répercussions » ;
- ODD 17 : « Partenariats pour la réalisation des objectifs ».

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

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

1.5.3 Actions pour une croissance verte et durable

Saint-Gobain soutient la mise en œuvre de cadres politiques ambitieux permettant de lever les obstacles techniques et financiers et d'accélérer la transition vers une économie décarbonée. Les plans de relance initiés par les États suite à la crise de la Covid-19 sont l'occasion d'associer la lutte contre le changement climatique aux actions de développement économique, par exemple par des initiatives favorisant la rénovation des bâtiments et l'efficacité énergétique. En effet, la décarbonation des bâtiments est essentielle pour atteindre les objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre que se sont donnés les États.

Le Groupe est également membre de la campagne *Renovate Europe*, qui vise à consolider des politiques ambitieuses de rénovation énergétique du bâtiment au niveau européen. En 2021, Saint-Gobain a soutenu le rapport « Renovate2Recover » qui analyse la façon dont les plans de relance européens traitent la rénovation énergétique du bâtiment, et propose des recommandations pour rendre ces politiques de rénovation plus efficaces et pérennes.

Les projets de réglementation européenne liés à la finance durable, et en particulier la taxonomie des activités durables, sont des instruments essentiels pour atteindre les objectifs climatiques de l'Union européenne, sous la condition qu'ils soient guidés par des critères scientifiques et élaborés de façon transparente. Le Groupe accompagne les travaux de la Commission européenne et de la plateforme « finance durable » pour veiller à ce que l'ambition développée dans la taxonomie et dans les critères qui la sous-tendent reflète mieux les potentiels et les spécificités des secteurs d'activités concernés.

1.6 Le système d'alerte – SpeakUp @Saint-Gobain

Saint-Gobain dispose d'un système d'alerte éthique et professionnelle, accessible aux collaborateurs ainsi qu'à l'ensemble de ses autres parties prenantes (clients, fournisseurs, actionnaires, syndicats, ONG, communautés ou collectivités locales, etc) pour signaler d'éventuels manquements à la réglementation applicable ou aux règles et procédures internes, en particulier celles liées au Code éthique.

Une plateforme hautement sécurisée est utilisée depuis juin 2020 pour recueillir les signalements et échanger avec les lanceurs d'alerte, y compris de manière anonyme. En 2021 un module connexe a été développé pour, à partir du signalement, gérer le suivi des investigations jusqu'à la mise en œuvre des recommandations. Ce module sera déployé en 2022 en même temps qu'un guide pratique qui rappellera aux « référents Alerte » les grands principes du traitement des alertes, décrira les étapes nécessaires (recevabilité, enquête, conclusions) et les précautions à prendre pour réaliser des investigations de manière professionnelle et impartiale. Enfin, ce guide fournit un support documentaire pour informer et sécuriser les échanges avec les parties, qu'elles soient victimes alléguées, témoins ou mises en cause.

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

En 2021, plus de 645 alertes ont été traitées par les « référents Alerte ».

Cette première année de *reporting* des alertes de la plateforme a permis de constater les fortes attentes des collaborateurs concernant les valeurs du Groupe et les comportements des managers, en cohérence avec les messages remontés durant la journée sur les Principes de Comportement et d'Action. Au-delà des situations personnelles quelquefois douloureuses, chaque signalement fourni à l'organisation constitue également une réelle opportunité de progresser. Une nouvelle campagne de communication « SpeakUp @Saint-Gobain » sera d'ailleurs menée en 2022 de façon à continuer à encourager les collaborateurs à s'exprimer.

Les données annuelles sur le recueil des incidents comme des alertes sont publiées dans les résultats extra-financiers de Saint-Gobain (cf. chapitre 4, section 2.2).

2. Maximiser la contribution pour la planète et les communautés

2.1 Le changement climatique : pour une transition juste

Face à l'enjeu du changement climatique et aux risques liés à l'augmentation moyenne des températures, Saint-Gobain a l'ambition de favoriser l'émergence d'une économie juste, durable et alignée avec l'accord de Paris dans les pays où il est présent. Concrètement, l'objectif est d'aider les clients du Groupe à réduire leurs émissions carbone grâce à l'utilisation de ses solutions, et de réduire l'impact carbone de ses opérations sur l'ensemble de la chaîne de valeur. En septembre 2019, Saint-Gobain a répondu à un appel à l'action lancé par une vaste coalition de chefs d'entreprise, représentants de la société civile et des dirigeants des Nations unies en vue d'apporter sa contribution pour limiter la hausse de la température de la planète à un maximum de 1,5 °C au-dessus des niveaux de l'ère préindustrielle.

2.1.1 Gouvernance

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le **Conseil d'administration** a pour mission de déterminer les orientations stratégiques de l'entreprise, d'assurer le suivi de leur mise en œuvre et d'en contrôler la bonne gestion.
L'ensemble des administrateurs a été formé aux risques climatiques par des experts (cf. chapitre 5, section 1.2.4).
L'enjeu du changement climatique est suivi de façon régulière par le Conseil d'administration. Les enjeux liés au climat ont été abordés au cours de 4 séances au cours de l'année 2021.

COMITÉ DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le **Comité RSE** s'assure de la prise en compte des sujets de responsabilité sociale d'entreprise dans la définition de la stratégie de Saint-Gobain et dans sa mise en œuvre (cf. chapitre 5, section 1.1.1 pour la description des attributions et activités en 2021 du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise).
Enfin, considérant l'enjeu du changement climatique comme stratégique pour le Groupe, la réduction des émissions de CO_2 est un critère de performance intégré aux plans de rémunération à long terme (cf. chapitre 5, section 2.4.2).

FEUILLE DE ROUTE "CARBONE 2030"

Le groupe de travail **« Feuille de route "Carbone 2030" »** répond à l'engagement de Saint-Gobain d'atteindre la neutralité carbone, ou « zéro émission nette », à horizon 2050. Par conséquent, Saint-Gobain réduira au maximum ses émissions de CO_2 d'ici à 2050 et mettra en place des mesures pour absorber toutes les émissions résiduelles.
La réussite de l'ambition « zéro émission nette » s'appuie sur des objectifs 2030 validés par la « *Science-Based Targets Initiative* » et sur plusieurs leviers d'action. Ce groupe de travail est animé par la Direction du Développement Durable.

Au niveau du Groupe :

- la **Direction de la Stratégie** soutient l'ambition de Saint-Gobain d'être un leader en matière de *sustainability* en intégrant le développement durable comme un axe-clé de la stratégie de croissance et de différenciation du Groupe. Elle assure le suivi et l'implantation du prix interne du carbone, y compris la mise à jour de son niveau ;
- la **Direction de l'Innovation** coordonne les efforts d'innovation dans les procédés, à la fois industriels et liés à la conception des produits ;
- la **Direction de la Technologie et de la Performance industrielle** supervise la coordination des programmes d'excellence industrielle, parmi lesquels le programme « *World Class Manufacturing* » (WCM) et les capex engagées ;
- la **Direction des Achats** assure la mobilisation des fournisseurs en intégrant leurs performances en matière de développement durable et la signature de la charte « Achats responsables » de Saint-Gobain comme critères de sélection.

Les *Business Units* et les pays contribuent à l'objectif de neutralité carbone :

- des feuilles de route sont élaborées par les pays ou les *Business Units* afin qu'ils définissent leurs priorités et objectifs à court et moyen terme, en cohérence avec les objectifs de Saint-Gobain, et qu'ils élaborent leurs propres plans d'action ;
- des feuilles de route détaillées sont élaborées pour chaque procédé industriel et complétées par des plans d'action conçus et déployés par chaque pays, prenant appui sur la connaissance des marchés et des contextes réglementaires locaux ;
- chaque site définit sa propre feuille de route relative au programme WCM, conforme aux référentiels internationaux, aux standards spécifiques à son métier requis par les clients, et aux objectifs d'amélioration fixés. Chaque direction industrielle par métier est en charge de définir, d'animer et de suivre les résultats des sites de son périmètre.

Le Groupe a mis en place sa feuille de route CO_2 pour atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050. Cette démarche intègre ses objectifs pour 2030, validés par l'organisation Science-Based Targets initiative (SBTi) qui les considère comme alignés avec l'engagement « net zéro carbone » de Saint-Gobain :

- réduction de 33 % des émissions de CO_2 en valeur absolue entre 2017 et 2030 sur les « scopes » 1 et 2 ;
- réduction de 16 % des émissions de CO_2 en valeur absolue entre 2017 et 2030 sur le « scope » 3.

COMITÉ EXÉCUTIF

Le **Comité exécutif de Saint-Gobain** est en charge du pilotage du Groupe. Il prend les décisions stratégiques selon les orientations définies par le Conseil d'administration et sous la présidence du Directeur Général. L'enjeu du changement climatique est suivi de façon régulière par le Comité exécutif, qui tient des réunions sur ces sujets.

COMITÉ DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE DU COMITÉ EXÉCUTIF

Depuis le 1er juillet 2021, un comité de la responsabilité sociale d'entreprise a été constitué. Son rôle est d'élaborer les stratégies, en ligne avec les engagements et objectifs RSE du Groupe, en prenant en compte les demandes croissantes des parties prenantes, et de suivre l'amélioration de la performance ESG (environnement, social et gouvernance). Le changement climatique fait partie des sujets suivis par le Comité.

La **Directrice Générale Adjointe, Directrice des Ressources Humaines et de la Responsabilité Sociale d'Entreprise** est en charge de la responsabilité sociale d'entreprise. Elle coordonne le suivi des objectifs climat dans le cadre de la feuille de route RSE.

La **Direction de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise** coordonne – avec la Direction du Développement Durable – le suivi de la performance et des objectifs en matière de climat. La lutte contre le changement climatique est l'un des piliers de la feuille de route RSE.

La **Direction du Développement Durable** anime la gestion des enjeux liés au climat, qui représentent à la fois un risque et une opportunité pour le Groupe.

SUSTAINABLE SOLUTIONS FOR GROWTH

Le groupe de travail ***Sustainable Solutions for Growth*** soutient la stratégie du Groupe de passer d'une offre fondée sur des produits à une offre fondée sur des solutions durables, performantes et adaptées à ses marchés. Il s'attache à identifier des propositions de solutions alliant *sustainability* et performance et de mesurer les bénéfices pour les parties prenantes, en particulier les clients. Il est également en charge de déterminer et déployer une méthode standardisée de comptabilisation des bénéfices. Ce groupe de travail est animé par la direction de la stratégie.

Au niveau du Groupe :

- la **Direction du Marketing et du Développement** facilite et accélère le processus d'innovation de Saint-Gobain, fondé sur la réponse aux attentes des clients. Les équipes spécialisées dans l'innovation et la gestion de l'offre assurent la cohérence et la pertinence des cas d'usage. Les équipes spécialisées dans la construction durable assurent la coordination de la mesure des bénéfices estimés ;
- la **Direction de la RSE** veille à ce que les solutions proposées par le Groupe s'insèrent dans les objectifs et dans les plans d'actions de façon opérationnelle. Elle assure le suivi de la performance.

Au niveau des *Business Units* et des pays :

- des outils et des informations sont mis à la disposition des pays afin de les guider dans l'élaboration d'une stratégie adaptée à leur contexte de marché ;
- les échanges entre les équipes marketing et commerciales permettent d'identifier des sujets transversaux pour lesquels Saint-Gobain peut apporter des réponses innovantes et compétitives en utilisant les synergies locales et mondiales.

GESTION DES RISQUES

Le groupe de travail **« Gestion des risques »** est chargé d'identifier, d'évaluer et de mitiger les risques potentiels pouvant avoir des impacts sur l'activité du Groupe. Toutefois, le climat n'est pas identifié comme étant un facteur de risque pour Saint-Gobain, car il ne présente pas une matérialité financière significative pour le Groupe. Ce groupe de travail est animé par la Direction du Développement Durable.

Au niveau du Groupe :

- la **Direction de la Stratégie** supervise l'élaboration de *scenarii* climatiques, intégrant ainsi la gestion des risques climatiques dans la stratégie du Groupe à moyen et long terme ;
- la **Direction de l'Audit et du Contrôle Interne** élabore et maintient à jour la méthodologie de gestion des risques climatiques, met à jour les cartographies de risques physiques et conduit des audits climatiques ;
- la **Direction des Risques et des Assurances** définit la politique du Groupe en matière de prévention et d'assurance des risques climatiques ;
- la **Direction de la RSE** s'assure de la cohérence des évaluations des risques suivant les exigences réglementaires liées à la directive *Non Financial Reporting* (NFRD) et sa transposition en droit français, et les autres exigences de transparence exprimées par les parties prenantes, en particulier la communication selon les préconisations de la *Task Force on Climate-Related Financial Disclosures* (TCFD).

Les *Business Units* et les pays sont intégrés au processus d'identification et de gestion des risques. Un outil digital de cartographie est mis à la disposition des sites pour permettre d'identifier leur exposition aux risques et de prioriser leurs plans d'action.

2.1.2 Stratégie

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, de manière à ce qu'ils soient alignés avec l'accord de Paris. Cela passe à la fois par une maîtrise des risques et par le développement des marchés du Groupe, y compris *via* l'identification de nouvelles opportunités.

Saint-Gobain articule donc ses plans d'action autour des axes suivants :

- la minimisation de son empreinte carbone, grâce à la réduction des émissions dans ses opérations (scopes 1 et 2) et des émissions liées à sa chaîne de valeur (scope 3) : la feuille de route « carbone 2030 » représente le plan d'action du Groupe pour atteindre les objectifs de réduction des émissions CO_2 validés par SBTi sur la route vers la neutralité carbone. En complément de la feuille de route du Groupe, les pays et les *Business Units* déclinent des feuilles de route locales. Concernant les autres enjeux environnementaux comme la biodiversité et l'eau, Saint-Gobain s'est fixé des objectifs et dispose d'outils pour limiter la pression qu'il exerce sur l'environnement (cf. dans ce chapitre, section 3.3.2) ;
- la maximisation de l'impact de ses solutions, *via* la mise en œuvre du programme *Sustainable Solutions for Growth* (cf. dans ce chapitre, section 3.4.4) : la conception, la production et la distribution de solutions performantes ayant une contribution positive sur l'environnement, c'est-à-dire des solutions qui favorisent l'efficacité énergétique et la réduction des émissions de CO_2. C'est grâce à l'innovation et à l'évaluation de la performance des solutions (cf. dans ce chapitre, section 2.1.4.1), que le Groupe est en mesure d'accroître ses bénéfices carbone et d'adapter son offre aux nouvelles opportunités, liées à une transition juste, durable et « bas carbone » ;
- l'identification et la création d'opportunités, en partenariat avec les acteurs globaux et locaux. La lutte contre le changement climatique passe par la coopération de l'ensemble des parties prenantes, en particulier les États, les entreprises et la société civile autour d'un cadre international exigeant. En outre, l'organisation de Saint-Gobain, qui s'appuie sur une articulation unique du local et du mondial, permet de bénéficier de nouvelles opportunités répondant aux besoins locaux tout en s'insérant dans des dynamiques planétaires, notamment en matière de rénovation énergétique ;
- l'identification, l'évaluation et la gestion des risques : face aux risques climatiques, agir au plus près des territoires (pays, régions…) permet de s'appuyer sur des écosystèmes locaux résilients et plus favorables au développement d'une économie « bas carbone ». La capacité à initier des partenariats de proximité est un atout dans la gestion des risques.

La lutte contre le changement climatique passe par la coopération de l'ensemble des parties prenantes - en particulier les États, les entreprises et la société civile - autour d'un cadre international exigeant. En outre, l'organisation de Saint-Gobain s'appuie sur une articulation unique du local et du mondial, qui lui permet de bénéficier de nouvelles opportunités répondant aux besoins locaux tout en s'insérant dans des dynamiques planétaires, notamment en matière de rénovation énergétique des bâtiments ou de développement de la construction légère (cf. chapitre 2, section 3.1).

2.1.2.1 Opportunités et risques liés aux chaînes de valeur du Groupe, en particulier celle de la construction

L'identification et l'évaluation des risques et opportunités liés au changement climatique font partie intégrante des processus globaux de gestion des risques et d'innovation de Saint-Gobain. À ce titre, le Groupe a identifié dix risques et cinq opportunités stratégiques liés au changement climatique. Chaque risque et chaque opportunité affecte différemment chaque segment de la chaîne de valeur de Saint-Gobain, de l'extraction des matières premières jusqu'à la fin de vie. Les tableaux ci-après précisent comment les opportunités et risques identifiés par Saint-Gobain impactent chaque étape de la chaîne de valeur, tout en s'inscrivant dans des dynamiques globales de marché et en répondant aux attentes des consommateurs. Cette démarche a été également alignée avec les recommandations TCFD. Les risques identifiés ne présentent pas de matérialité financière significative pour le Groupe.

		IMPACT SUR LA CHAÎNE DE VALEUR			
TYPE DE RISQUE	**RISQUE**	**Extraction et traitement des matières premières**	**Production et distribution, en particulier de matériaux de construction**	**Attentes des clients**	**Attentes des autres parties prenantes**
POLITIQUE ET JURIDIQUE	**Augmentation du prix des émissions de GES**	En Europe, risque de compétitivité vis-à-vis des matériaux importés	Augmentation du coût de production et de distribution	Accroissement de la demande en bâtiments et produits « bas carbone »	Demande de réduction des émissions liées aux produits et aux opérations
	Composition des produits et évolutions réglementaires	Risques liés à la substitution des matières premières actuellement utilisées	Risques liés à la mise en œuvre de nouvelles compositions	Demande de transparence et choix de solutions plus durables. Arrêt d'achat de certaines solutions	Demande de transparence et orientation vers des solutions plus durables. Risque réputationnel
	Litiges liés au changement climatique	Perturbation de certains approvisionnements	Perturbation des opérations	Menace pour la réputation de l'entreprise	Exposition aux demandes de dommages et intérêts entraînant des coûts financiers
TECHNOLOGIQUE	**Substitution des produits existants par des options « bas carbone »**	Utilisation de matières premières « bas carbone » Disponibilité et coûts	Intégration de solutions « bas carbone » dans la gamme de produits. Rythme *vs* concurrence et demande	Développement de l'économie circulaire Attente de communication sur l'intensité carbone des matériaux et produits	Augmentation des dépenses en R&D pour développer des solutions « bas carbone »
	Transition vers des technologies à faible émission de carbone	Fluctuation de la rentabilité des projets en fonction du coût des matières premières « bas carbone »	Fluctuation de la rentabilité des projets en fonction du coût de production de produits « bas carbone »	Risque de perte de compétitivité si les consommateurs continuent à utiliser des solutions à forte teneur en carbone	Augmentation des dépenses en R&D nécessaires au développement d'innovations de rupture
DE MARCHÉ	**Augmentation du prix des matières premières et de l'énergie**	Augmentation du coût des matières premières à forte intensité en carbone	Augmentation du coût de production	Évolution des préférences incitant à utiliser de nouveaux matériaux	Augmentation des dépenses en R&D nécessaires au développement de méthodes d'extraction et à la recherche de matières premières « bas carbone »
RÉPUTATIONNEL	**Perception au sein de la société civile**	Risques liés au maintien de pratiques extractives et d'utilisation d'énergies fossiles	Risque de baisse de la demande de produits en cas d'opinion publique négative	Attention et réactivité grandissante sur les sujets liés au changement climatique	Impact grandissant de l'opinion publique sur les investisseurs. Risque juridique
PHYSIQUE AIGU	**Augmentation de l'intensité et de la fréquence d'événements extrêmes (cyclones, inondations)**	Perturbations et retards dans l'extraction, le transport et la livraison des matières premières	Diminution de la capacité de production en raison des dommages et pertes d'équipements et de bâtiments	Garantie de la sécurité des travailleurs tout au long de la chaîne d'approvisionnement	Augmentation des exigences en termes de sécurité et de résilience des constructions pour limiter les pertes et les délais supplémentaires
PHYSIQUE CHRONIQUE	**Élévation du niveau des mers, augmentation des températures moyennes, modification du régime de précipitations**	Réduction de la disponibilité et/ou augmentation du coût des matières premières provenant de fournisseurs exposés à des risques de fortes chaleurs, inondations ou au manque d'eau	Exposition croissante des sites au risque d'inondation et de fortes chaleurs affectant les coûts de production et la consommation d'énergie	Prise en compte du risque de manque d'eau au niveau local. Construction de logements abordables adaptés aux risques physiques pour les populations locales	Prise en compte de l'engagement des entreprises auprès des populations à risque Demande de nouvelles modalités de construction adaptées à ces risques croissants

TYPE D'OPPORTUNITÉ	OPPORTUNITÉ	IMPACT SUR LA CHAÎNE DE VALEUR			
		Extraction et traitement des matières premières	Production et distribution, en particulier de matériaux de construction	Attentes des clients	Attentes des autres parties prenantes
UTILISATION DES RESSOURCES	**Recyclage**	Remplacement des matières premières naturelles par des matières recyclées ; traitement des déchets pour les transformer en nouvelles matières premières potentielles	Intégration de contenu recyclé dans les produits ; augmentation de l'utilisation de matière recyclée dans les procédés industriels (gypse, verre)	Hausse de la demande de produits recyclés	Développement de filières de recyclage locales en réponse à la raréfaction des ressources
	Réduction de la consommation d'eau	Limitation des prélèvements, en particulier dans les zones de stress hydrique	Utilisation de modes opérationnels moins consommateurs en eau	Intégration des besoins en eau des populations locales dans les projets de construction neuve et de rénovation	Limitation de la consommation en eau des bâtiments pour anticiper le risque de stress hydrique
PRODUITS ET SERVICES	**Développement de solutions en matière d'adaptation au climat, de résilience et de risques d'assurance**	Développement de matériaux à faible teneur en carbone	Développement de méthodes à faible teneur en carbone pour garantir la sécurité et la fiabilité des opérations	Prise en compte des spécificités climatiques locales dans l'élaboration de solutions pour l'habitat durable	Coopération avec des acteurs locaux afin d'améliorer la résilience et l'adaptabilité des villes en fonction de leur exposition aux risques physiques
	Développement/ expansion de produits bas-carbone	Utilisation de matériaux « bas carbone »	Conception de produits dont l'usage est peu impactant, voire permet d'éviter des émissions carbone	Accroissement de la demande de solutions à faible impact carbone	Durcissement des régulations en matière d'émissions de GES soutenant les investissements dans la recherche de produits « bas carbone »
RÉSILIENCE	**Participation à des programmes d'énergies renouvelables et adoption de mesures d'efficience énergétique**	Identification de sources régulières et fiables d'approvisionnement en énergies renouvelables	Développement d'outils digitaux permettant d'ajuster la consommation d'énergie au plus proche des besoins	Élaboration de solutions alliant confort de l'habitat et efficacité énergétique	Augmentation des exigences de performance énergétique, encouragée par les évolutions réglementaires et par les programmes publics de soutien à la rénovation énergétique

2.1.2.2 Analyse de scénarios climat à horizon 2050

À des fins de planification stratégique, Saint-Gobain a construit trois « scénarios climat » qualitatifs et intégrant des hypothèses politiques, technologiques, économiques et sociétales. Chaque scénario est associé à une augmentation de la température moyenne comprise entre 1,5 °C et 4,8 °C avant la fin du siècle. Ces scénarios aident les *Business Units* et les pays dans lesquels le Groupe est présent à anticiper les impacts du changement climatique sur leurs marchés et leurs activités.

Indicateurs		*Wind of Change*	*The Show Might Go On*	*Highway to Climate Hell*
CONTEXTE GÉNÉRAL				
Augmentation des températures en 2100 par rapport à l'ère préindustrielle (1850-1900)		1,5-1,7 °C	2,3-3,7 °C	4,1-4,8 °C
Pic des émissions mondiales de dioxyde de carbone		Vers 2020	Vers 2040	Environ 2100
Atteinte de l'objectif « Global zéro carbone »		Vers 2070	Après 2100	Pas dans un avenir proche
Modèle de coopération internationale		Multilatéralisme et coopération	Course à l'armement numérique, manque de coopération	Rivalité régionale
CADRE MACROÉCONOMIQUE				
Population mondiale (2019 = 7,7 milliards)		9,7 milliards	9,7 milliards	9,7 milliards
Taux d'urbanisation (2019 = 56 %)		68 %	68 %	68 %
BESOINS DE LA CONSTRUCTION				
Élévation du niveau des mers (par rapport à la période 1986-2005)		+ 0,4 mètre	+ 0,5 mètre	+ 0,6 mètre
Durée moyenne des périodes de sécheresse		9 à 11 mois	18 mois	22 mois
Nombre de nuits tropicales (par rapport à la période 1981-2000)		+ 16 jours	+ 28 jours	+ 53 jours
MOBILITÉ				
% de voitures électriques dans le parc automobile en 2050 (2019 = 8 %)		75 %	60 %	45 %
Ventes annuelles de véhicules (croissance du marché en 2026 par rapport à 2018)	Dans les économies développées	- 6 %	- 6 %	- 6 %
	En Asie	+ 22 %	+ 22 %	+ 22 %
	Au total	**- 9 %**	**- 9 %**	**- 9 %**

Scénario *Wind of Change*	
VILLE DURABLE	
Modèle de ville existante	Amsterdam, Valence, Dubaï
Taille	Ville de taille moyenne – généralement entre 750 000 et 3 millions d'habitants. Le centre-ville est dense.
Mobilité	Système de transports en commun bien établi, investissements croissants dans les modes de mobilité actifs (marche, vélo) et les routes partagées

BÂTIMENTS ET ARCHITECTURE

- Les bâtiments sont généralement des bâtiments collectifs construits vers 2018 conformément aux dernières réglementations environnementales ;
- Les appareils ménagers sont mutualisés et performants tandis que le surplus de chaleur est partagé entre les bâtiments connectés ;
- Les appartements sont faciles à reconfigurer et à réaménager afin d'optimiser l'espace ;
- Les constructeurs privilégient l'éclairage naturel, le refroidissement passif et les protections solaires ;
- Afin d'améliorer leur résilience, les bâtiments sont équipés de murs et toits végétalisés, de systèmes de récolte des eaux usées et pluviales, de matériaux réfléchissants, et les fondations sont adaptées au retrait des argiles ;
- L'emploi de matériaux biosourcés, réutilisés et recyclés se généralise pour mitiger les effets du changement climatique. De même, des systèmes d'autoproduction d'énergie, de tri et compostage des déchets sont installés : les innovations sont ainsi mises au service de l'optimisation de l'efficacité énergétique ;
- L'installation de compteurs intelligents et de capteurs permet d'assurer la surveillance de la consommation et régulation automatique de l'éclairage, de la ventilation, du refroidissement et du chauffage.

Scénario *The Show Might Go On*

VILLE DURABLE	
Modèle de ville existante	Nairobi, Buenos Aires, Beijing et certaines autres villes chinoises
Taille	Croissance rapide due à une industrialisation intensive
Mobilité	Les transports publics ne desservent pas toute la ville et ne permettent pas d'optimiser les déplacements. La plupart des gens continuent à se déplacer en voiture.

MODE DE CONSTRUCTION

- Deux modèles émergent : d'une part, le modèle européen, d'autre part, le modèle américain.
- En Europe, la majorité de la population vit dans des immeubles de bureaux construits en 2000 et reconvertis en immeubles résidentiels en 2030. Les appartements individuels sont petits, mais bénéficient de grands espaces partagés (espaces de travail, fitness, cuisines high-tech). Un système de surveillance centralisé adapte automatiquement la chaleur, l'éclairage, la ventilation et le refroidissement. Les appareils partagés dans les cuisines et les buanderies sont très performants et consomment peu d'énergie. Le toit est équipé de panneaux photovoltaïques et l'isolation a été renforcée avec des matériaux recyclés.
- Aux États-Unis, la majorité de la population vit dans des immeubles collectifs et copropriétés privées en banlieue d'une grande ville, dans des bâtiments datant des années 1970. Seule une minorité d'appartements individuels a été rénovée. La consommation d'énergie ne fait pas systématiquement l'objet d'une surveillance. Des installations ont toutefois été mises en place pour mitiger les effets du changement climatique sur le confort des habitants : l'isolation des murs et du toit a été améliorée et des fenêtres à double vitrage ont été mises en place. La plupart des appareils sont programmables, mais aucun n'est partagé.

Scénario *Highway to Climate Hell*

VILLE DURABLE	
Modèle de ville existante	Londres, Rio de Janeiro, certaines villes américaines, Lagos, Lima, nouveau Le Caire
Taille	Ces immenses villes occupent un vaste territoire et abritent 3 à 5 millions d'habitants. Dans les pays moins développés, ces villes en pleine croissance sont entourées de vastes bidonvilles.
Mobilité	La majorité de la population vit en banlieue et la conduite est le moyen de transport le plus utilisé grâce à l'étendue du réseau routier.

MODE DE CONSTRUCTION

Des logements subventionnés, abordables mais de faible qualité, sont construits pour contenir l'expansion infinie des bidonvilles dans les pays émergents. La mauvaise qualité s'accompagne souvent d'espaces de vie surélevés, d'un manque de lumière du jour, d'un inconfort thermique, de niveaux élevés de pollution sonore et d'une ventilation d'air frais inadéquate. Les solutions d'isolation de base sont encore incompatibles avec le caractère abordable nécessaire à de telles approches d'« assainissement des bidonvilles ». Mise en place de procédés de refroidissement comme seule réponse au réchauffement climatique. L'accès aux services de base (eaux usées, eau potable, électricité, assainissement, élimination des déchets) constitue une étape importante vers la réalisation des objectifs fondamentaux du développement humain. Le recyclage, la réutilisation et l'économie circulaire ne pourront être envisagés que lorsque ces services de base auront été pleinement réalisés.

2.1.3 Gestion des risques et opportunités

Les enjeux liés au changement climatique représentent à la fois des risques et des opportunités pour Saint-Gobain. Le dispositif d'identification, d'évaluation et de gestion globale et locale des risques est détaillé dans la réponse de Saint-Gobain au questionnaire « CDP Climat ». En la matière, le Groupe suit les principes de la diligence raisonnable. Ce processus permet d'identifier, prévenir, et atténuer les impacts négatifs réels et potentiels associés à ses activités et à sa chaîne d'approvisionnement, mais aussi de rendre des comptes de la façon dont ces impacts sont traités. L'ensemble des risques liés au changement climatique ne présente pas en 2021 de matérialité financière significative pour le Groupe.

2.1.3.1 Les risques liés au changement climatique

Risques physiques

Saint-Gobain est exposé à plusieurs types de risques physiques, tels que l'augmentation de l'intensité et de la fréquence d'événements extrêmes, l'élévation du niveau des mers, l'augmentation des températures moyennes et la modification du régime des précipitations.

La Direction des Risques et Assurances procède de manière continue à l'évaluation des risques auxquels sont exposés les sites du Groupe dans le monde et en particulier les risques liés aux effets du changement climatique. (cf. dans ce chapitre, section 3.3.1.4 et chapitre 6, section 1.1.9). La gestion de ces risques se traduit ensuite par l'élaboration et la mise en œuvre de politiques spécifiques soutenant les engagements environnementaux de Saint-Gobain, par exemple en matière de gestion de l'eau et de biodiversité (cf. dans ce chapitre, section 3.3.2). En outre, le Groupe assure la prise en compte des risques physiques tout au long de sa chaîne de valeur. Dans le cadre de son programme d'achats responsables, Saint-Gobain s'appuie sur une diversité de fournisseurs et de sources d'approvisionnement afin de réduire le risque de difficultés de transports et d'interruptions de sa chaîne d'approvisionnement (cf. dans ce chapitre, section 3.2.1). Enfin, la Direction des Achats tient compte du risque d'augmentation du prix des matières premières ou de l'énergie et des émissions de gaz à effet de serre dans ses stratégies d'achats (cf. chapitre 6, section 1.1.5).

Risques de transition

Saint-Gobain s'est engagé à atteindre l'objectif de « zéro émission nette » d'ici à 2050. Le Groupe anticipe le risque technologique lié à la substitution des produits existants par des options « bas carbone » en investissant dans le développement de technologies de rupture et de solutions éco-innovantes afin de répondre aux attentes de ses clients. Deux prix internes du carbone ont ainsi été mis en place et augmentés en 2021 afin de soutenir la viabilité des projets et de la stratégie de Saint-Gobain (cf. dans ce chapitre, section 2.1.5.1).

Au niveau local, des programmes de suivi et de compliance ont été mis en place dans les pays par la Direction EHS, tandis que la Direction Juridique surveille les nouvelles réglementations environnementales (cf. dans ce chapitre, section 3.3.1.5 et chapitre 6, section 1.1.6). En outre, les équipes marketing s'assurent que les produits du Groupe respectent les réglementations environnementales locales (cf. dans ce chapitre, section 3.4.1). De même, les risques de litiges liés au changement climatique sont évalués dans le cadre du processus existant de gestion des risques. En outre, Saint-Gobain surveille l'évolution des exigences en matière de *reporting* climat afin de répondre aux attentes de ses parties prenantes (cf. dans ce chapitre, section 3.4.1).

Enfin, conscient de l'impact d'une mauvaise réputation en matière environnementale, le Groupe intègre pleinement le risque réputationnel dans sa politique globale de gestion des risques. Saint-Gobain démontre son engagement en faveur du climat à travers des objectifs concrets pour la réduction de ses émissions de CO_2 et de sa consommation d'énergie. Enfin, les besoins et risques liés à l'accès à l'eau des populations locales sont systématiquement pris en compte dans ses plans d'action.

2.1.3.2 Opportunités

Améliorer la gestion des ressources et l'efficacité énergétique

Saint-Gobain anticipe le risque de raréfaction des matières premières en agissant activement en faveur de la transition vers une économie circulaire (cf. dans ce chapitre, section 2.2.1) et en réduisant sa consommation d'eau (cf. dans ce chapitre, section 3.3.2.2). La substitution des matières premières vierges non renouvelables par des matières premières renouvelables ou recyclées, l'allongement de la durée de vie ou d'usage des produits ou systèmes et la réduction de l'intensité des matières sont au cœur du processus d'innovation du Groupe et lui permettent d'assurer la compétitivité de ses solutions tout en anticipant l'évolution des préférences de ses consommateurs finaux et des législations.

Saint-Gobain agit également en faveur de l'optimisation et de la réduction de sa consommation d'énergie, par exemple en investissant dans des outils digitaux permettant d'ajuster la consommation d'énergie au plus proche des besoins (cf. chapitre 2, section 3.3.2.4).

Développer des solutions durables

L'anticipation de l'augmentation du coût des produits à fortes émissions, qui ferait suite au durcissement des réglementations et au changement de préférences attendues des consommateurs et des clients, incite Saint-Gobain à soutenir le développement de matériaux et méthodes à faible teneur en carbone tout au long de sa chaîne de valeur (cf. chapitre 2, section 3.1). Au-delà de ses efforts pour atteindre la neutralité carbone dans ses opérations, le Groupe promeut les énergies renouvelables et développe des solutions pour améliorer l'efficacité énergétique de ses clients afin de leur permettre de répondre aux défis climatiques et environnementaux qu'ils rencontrent (cf. chapitre 2, section 1.1.1). En outre, grâce à sa forte exposition au marché de la rénovation, le Groupe est idéalement placé pour jouer un rôle déterminant dans les plans de « relance verte » nationaux et européens en faveur de la transition énergétique, qui devraient soutenir la croissance structurelle de Saint-Gobain (cf. chapitre 2, section 1.2.1).

2.1.4 Les solutions

2.1.4.1 Concevoir des solutions innovantes intégrant des « bénéfices carbone »

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

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

Une plateforme web appelée « Green Buildings Saint-Gobain » permet aux clients du Groupe d'évaluer la contribution de ses produits et solutions à l'obtention de certifications LEED, BREEAM, WELL ou HQE international.

L'efficacité énergétique et la réduction de l'empreinte carbone des produits sont deux critères intégrés dans la méthodologie d'évaluation des solutions durables dans le cadre du programme *Solutions for Growth* (cf. dans ce chapitre, section 3.4.4).

2.1.4.2 Mesurer les « bénéfices carbone » des produits et des solutions

Les solutions innovantes développées par Saint-Gobain pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments permettent de réduire à la fois les impacts négatifs de la construction sur le climat et les factures énergétiques des occupants, tout en améliorant le bien-être de ces derniers. Elles jouent ainsi un rôle important dans la lutte contre le changement climatique, puisqu'elles permettent, en réduisant les besoins en énergie, de diminuer la quantité de gaz à effet de serre émise. Ainsi, les bénéfices fournis par les isolants thermiques et vitrages isolants du Groupe, en termes de consommation énergétique et d'émissions de gaz à effet de serre, dépassent significativement les impacts associés à leur production.

Après un premier calcul effectué en 2015 lors de la conférence COP21, Saint-Gobain a décidé, en 2021, de mettre à jour et d'améliorer la méthodologie utilisée pour calculer la quantité de gaz à effet de serre évitée grâce à l'utilisation de ses solutions afin :

- de se conformer aux recommandations internationales les plus récentes et reconnues en matière de calcul des émissions de gaz à effet de serre évitées ;
- d'étendre la couverture géographique d'évaluation.

Saint-Gobain a estimé à près de 1 300 millions de tonnes les émissions évitées grâce aux solutions produites et vendues en un an. La méthodologie mise à jour est accessible à l'ensemble des parties prenantes sur le site web de Saint-Gobain. Ce calcul a été revu par une tierce partie indépendante.

2.1.4.3 Codévelopper des solutions pour de nouveaux marchés liés à l'économie « bas carbone »

Face au défi de la croissance démographique et de l'urbanisation, il est impératif de concevoir des solutions durables et de contribuer à la construction de villes résilientes, garantissant le bien-être des individus dans un contexte de raréfaction des ressources et de changement climatique. De nouvelles méthodes constructives légères peuvent permettre de répondre à ce défi. Le développement de solutions préfabriquées ou de construction hors site favorise le recours à des méthodes constructives plus légères utilisant des structures en bois ou en métal, alternatives aux constructions traditionnelles à base de ciment et de brique. Saint-Gobain investit également dans les domaines de l'impression 3D (cf. chapitre 2, section 3.3.2.3).

La transition vers une économie bas-carbone impacte également les marchés liés à la mobilité et à l'énergie. Ainsi, la *Business Unit* « Mobilité » travaille à la fois sur des solutions permettant d'accompagner les clients dans la transition vers des véhicules émettant de moins en moins de CO_2 et sur l'adaptation de son offre au développement de véhicules hybrides ou 100 % électriques.

2.1.5 Le programme « Zéro émission nette de carbone 2050 »

En complément des programmes initiés au niveau des sites, la réduction de l'empreinte carbone des productions et donc de l'impact des produits s'articule autour de trois actions majeures :

- un prix interne du carbone pour accélérer la transition vers des technologies bas-carbone ;
- des programmes d'innovation et de R&D pour coordonner et amplifier les efforts consacrés à l'amélioration des procédés de fabrication, réduire les consommations d'énergie et assurer la transition vers l'utilisation d'énergies décarbonées ;
- la maîtrise du « scope 3 » afin d'identifier les principaux facteurs d'émissions et réduire l'impact global des produits.

En 2020, et conformément à l'engagement du Groupe pour atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050, Saint-Gobain a publié une feuille de route avec un plan d'action et des objectifs intermédiaires à fin 2030 (cf. chapitre 4, section 2.1).

2.1.5.1 Un prix interne du carbone pour accélérer la transition vers des technologies bas-carbone

Fixer un prix interne du carbone permet d'évaluer l'impact actuel ou potentiel d'un prix du carbone réglementaire sur les activités de Saint-Gobain, d'identifier des opportunités de croissance dans des secteurs à bas-carbone, de réorienter des investissements industriels et R&D, et de hiérarchiser les actions de réduction des émissions de CO_2. Le Groupe a fixé deux niveaux de prix interne du carbone en 2016. Le premier niveau de prix interne du carbone par tonne est appliqué aux investissements industriels à partir d'un certain seuil, aux investissements liés à un changement de source d'énergie, aux investissements liés à l'énergie dans un site existant ou un *greenfield* pour lequel la consommation annuelle totale d'énergie est supérieure à 10 GWh. Le second niveau de prix du carbone est utilisé pour les investissements de R&D de rupture technologique. Ce dernier niveau de prix a en particulier montré son intérêt pour renforcer les projets R&D « bas carbone ».

Après la publication en novembre 2020 de la feuille de route 2030, une mise à jour des niveaux de prix a été effectuée en octobre 2021. Le niveau de prix applicable pour les investissements est passé de 30 euros à 75 euros la tonne de CO_2 et celui des projets de Recherche et Développement de 100 euros à 150 euros la tonne. En complément, une approche spécifique applicable aux acquisitions significatives a été définie. Elle intègre l'effort éventuellement nécessaire pour que l'impact carbone de cette acquisition soit compatible avec la trajectoire d'objectif d'émissions directes et indirectes de Saint-Gobain.

Dans le cadre du système d'échange de quotas européen (SEQE), les règles définissant à partir de 2021 l'allocation gratuite de quotas CO_2 ont été redéfinies. Des discussions sont encore en cours dans le cadre du paquet « Fit55 » pour définir la trajectoire après 2025. Considérant les informations actuelles, le Groupe estime pouvoir conserver une autosuffisance en quotas à moyen terme considérant son niveau actuel de stock de plus de 5,8 Mt d'allocations, correspondant à 3,7 Mt d'allocations dans les registres à fin 2021 additionnés des quotas à recevoir début 2022 au titre de l'année 2021.

2.1.5.2 Innover pour optimiser les procédés industriels et favoriser l'utilisation d'énergies décarbonées

Les actions menées portent à court terme sur la réduction de la consommation énergétique, et à moyen et long termes à la transition vers l'utilisation d'énergie décarbonée, en particulier le passage à l'utilisation d'électricité « verte ». Le programme WCM (cf. dans ce chapitre 3, section 3.3.1.2) et les plans d'action pour l'amélioration continue « énergie » et « CO_2 » (cf. dans ce chapitre 3, section 3.3.2.1) structurent les plans d'action.

Les actions de court et moyen terme portent également sur des investissements dans des procédés d'optimisation et d'efficacité énergétique. De façon pragmatique, Saint-Gobain identifie et analyse les projets pour lesquels des gains rapides peuvent être mesurés. L'analyse tient également compte de l'impact sur la compétitivité et applique les règles liées à l'instauration du prix interne du carbone. À titre d'exemple, le Groupe favorise l'installation de systèmes de récupération d'énergie et de chaleur. Ces solutions bas-carbone peuvent concerner chacun des impacts de la production industrielle : les matières premières, les énergies utilisées, l'efficacité énergétique et la récupération de l'énergie, ou encore la capture et la valorisation du carbone.

Enfin, le développement de l'« industrie 4.0 » (cf. chapitre 2, section 3.3.2.5), et en particulier la collecte et l'utilisation de la donnée, permet d'optimiser la consommation énergétique.

Sur l'énergie, les procédés techniquement adaptables à l'utilisation exclusive d'énergie électrique ont été identifiés. Pour ceux-là, la transition est facilitée par le développement de réseaux locaux d'électricité d'origine renouvelable et la part grandissante d'électricité décarbonée dans les réseaux nationaux. Les acheteurs d'énergie ont donc été associés pour identifier des sources fiables et compétitives d'électricité verte dans les pays où Saint-Gobain est présent. Cette transition vers l'utilisation d'énergies décarbonées se concrétise par des investissements directs comme l'installation de panneaux solaires et d'éoliennes en Inde générant environ 45 GWh d'électricité renouvelable, ou bien l'utilisation de mécanisme de marché comme les certificats verts ou les *Power Purchase Agreements* (PPA). Grâce à son accord conclu avec Blooming Grove Wind Farm, en 2020, Saint-Gobain North America a pu réduire de 8,4 % ses émissions carbone, en Amérique du Nord en 2021.

Pour les procédés pour lesquels l'adaptation à l'utilisation d'énergie électrique est techniquement plus complexe, deux axes d'innovation sont alors déployés : l'un sur le développement des énergies décarbonées (biogaz, biométhane ou hydrogène par exemple) ; et l'autre, pour faire évoluer les procédés et les rendre compatibles avec une utilisation grandissante de l'électricité verte.

De façon globale, l'innovation est un levier utilisé par le Groupe pour réduire l'impact de ses activités (cf. chapitre 2, section 3.3.1.5).

Saint-Gobain souhaite également développer des usines neutres en carbone le plus rapidement possible. À titre d'exemple, le Groupe a annoncé en mai 2021 un investissement de 25 millions d'euros dans son usine de plaques de plâtre de Fredrikstad en Norvège, pour accroître ses capacités de production d'environ 40 % et transformer son usine pour en faire le premier site de production de plaques de plâtre neutre en carbone au monde. Saint-Gobain bénéficie d'une subvention de l'agence gouvernementale norvégienne Enova ; les nouvelles installations seront opérationnelles début 2023.

Afin de soutenir cet effort vers des procédés industriels neutres en carbone, une enveloppe de 100 millions d'euros par an a été allouée aux investissements en CAPEX et en Recherche et Développement sur les dix prochaines années. Cette enveloppe a été investie en 2021.

2.1.5.3 La maîtrise du « scope 3 »

Les émissions de « scope 3 » sont les émissions indirectes qui sont générées dans la chaîne de valeur d'une entreprise. Compte tenu de la compléxité des chaînes de valeur, l'évaluation des émissions est un défi et l'amélioration de la qualité des données est indispensable dans le cadre de l'engagement vers la neutralité carbone. C'est pourquoi, la mise à jour de l'évaluation des émissions de « scope 3 » de Saint-Gobain en 2021 s'est accompagnée d'une évaluation des facteurs d'émissions de façon plus spécifique et d'une analyse plus granulaire des impacts sur les trois catégories les plus significatives :

- Les achats de matières premières (catégorie 1) ;
- Les transports et la logistique (catégories 4 et 9) ;
- Les achats liés aux activités de négoce (catégorie 1).

Ainsi, en 2021, le « scope 3 » du Groupe est évalué à 21,3 Mteq CO_2 à comparer à la base 2017 ayant servi à la validation des objectifs 2030 par SBTi (17,3 Mteq CO_2). En excluant la couverture plus large des impacts, le « scope 3 » serait évalué à 16,8 Mteq CO_2 en 2021. Saint-Gobain publie ses émissions par catégorie d'émissions de « scope 3 » dans le CDP Climat.

En ligne avec son engagement vers la neutralité carbone en 2050 et son objectif de réduction de 16 % de son « scope 3 » à l'horizon 2030 - validé par SBTi - par rapport à 2017, le Groupe continuera ses efforts de transparence et d'amélioration de l'évaluation des impacts sur sa chaîne de valeur grâce à la mobilisation de ses équipes et en collaboration avec ses fournisseurs.

Saint-Gobain a mis en place des outils digitaux pour fiabiliser les évaluations du « scope 3 ». Les méthodes d'évaluation carbone et celles d'intégration des facteurs d'émission ont fait l'objet d'une coordination globale. Le programme de maîtrise du « scope 3 » associe les fournisseurs dans le cadre des négociations menées par les équipes « achats de négoce » et « achats hors négoce ».

L'objectif est d'identifier des approches communes et des innovations que Saint-Gobain pourrait soutenir pour accélérer leur disponibilité.

5 principes sont mis en œuvre par les équipes achats et les experts environnement :

- un outil digital mis à disposition des équipes aux niveaux local et global pour leur permettre d'estimer les émissions de « scope 3 » ;
- des kits de communication pour partager les enjeux et les objectifs de la lutte contre le changement climatique avec les fournisseurs ;
- la collecte des informations par les fournisseurs sur leurs émissions sur la base d'analyses de cycle de vie vérifiées par des tierces parties indépendantes ;
- l'intégration de la maturité de l'engagement climat des fournisseurs dans l'évaluation générale de leur performance ;
- la création de plans d'actions communs avec les fournisseurs pour réduire leur impact carbone.

Cette systématisation continuera à fiabiliser l'évaluation du « scope 3 ». Elle structure également des plans d'action permettant d'accélérer la réduction des émissions. Des bonnes pratiques ont été identifiées et partagées avec l'ensemble des acheteurs du Groupe. Par exemple, un guide recensant les eco-labels les plus fiables a été partagé en 2021.

2.1.6 La collaboration avec les parties prenantes

2.1.6.1 Des engagements forts pour le climat

Saint-Gobain est pleinement engagé en tant qu'acteur non étatique pour la mise en œuvre de l'accord de Paris, et participe avec ses partenaires aux COP (*Conferences of the Parties*) successives. En novembre 2021, à l'occasion de la COP26 à Glasgow, Saint-Gobain a participé à la mobilisation du monde de la construction vers une construction décarbonée et contribuant davantage à une économie circulaire, en organisant une série de tables rondes sur le sujet en amont de la COP et lors de la COP, et en multipliant les prises de parole, notamment de la part de Benoit Bazin et de Pierre-André de Chalendar.

En préparation à cette COP, et en ligne avec son engagement vers la neutralité carbone, Saint-Gobain s'est engagé dès sa création dans l'initiative « Race to Zero » du « champion du climat » et de la « We Mean Business coalition », initiative qui regroupe désormais plus de 5 000 entreprises et 1 000 villes.

Saint-Gobain milite pour l'instauration d'un prix du carbone. Ce prix doit permettre une transition qui ne vienne pas bouleverser la concurrence entre les différentes entreprises et les pays, notamment *via* la mise en place d'un mécanisme aux frontières de l'Europe. Saint-Gobain a notamment contribué à plusieurs travaux sur le sujet, au niveau européen au sein de l'ERT (European Round Table for Industry) et en France au sein de l'Afep et de la Fabrique de l'Industrie. Saint-Gobain a également rejoint en 2021 le Comité directeur de la Carbon Pricing Leadership Coalition de la Banque mondiale.

L'Union européenne a un rôle de leadership sur les questions climatiques au niveau mondial, ce qui se traduit par la mise en place d'un cadre réglementaire ambitieux. Saint-Gobain soutient la mise en place du paquet « Fit for 55 » qui se traduit par une augmentation de l'ambition à horizon 2030, en co-signant en 2020 et 2021 plusieurs courriers portés par des coalitions larges d'acteurs, notamment *via* le *Corporate Leadership Group*. Dans le cadre du Plan mondial d'action pour le climat, Saint-Gobain est membre de l'Alliance des entreprises pour l'eau et le changement climatique. Cette initiative soutient les actions des villes et des bassins-versants en matière de gestion durable de la ressource en eau et d'adaptation aux conséquences du changement climatique.

2.1.6.2 Des actions en faveur d'une croissance économique robuste et bas-carbone

Saint-Gobain fait partie de l'ETC (*Energy Transition Commission*) qui regroupe une cinquantaine de personnalités de la communauté de l'énergie et du climat. Pierre-André de Chalendar en est l'un des commissaires. L'objectif de l'ETC est d'accélérer le changement vers un système énergétique bas-carbone qui permette une croissance économique robuste, tout en limitant le réchauffement climatique à 1,5 °C. Parce que la construction est son premier marché, le Groupe s'implique particulièrement dans la promotion de la construction durable et s'associe aux initiatives en faveur de l'efficacité énergétique.

Partout dans le monde, un cadre politique ambitieux permet de lever des obstacles techniques mais aussi financiers à la transformation des villes et des bâtiments pour les rendre durables. C'est par exemple le cas au niveau européen : Saint-Gobain est membre de diverses initiatives et coalitions, et en particulier – depuis l'origine – du comité de pilotage de LEVEL(S), un instrument développé par la Commission européenne en concertation avec l'industrie et le secteur public, qui vise à établir un « langage commun » autour de la construction durable, afin de le faire évoluer au-delà de la performance énergétique. La Commission européenne a lancé en décembre 2017 la phase pilote de LEVEL(S) qui s'est poursuivie en 2021.

La transformation des marchés passe également par l'évolution de toute la chaîne de valeur du marché de la construction. Le Groupe noue des partenariats avec de nombreux acteurs partageant cette même volonté de promouvoir des bâtiments plus durables. À cet égard, les Green Building Councils (GBC), un réseau mondial unique d'associations nationales de professionnels et acteurs du marché de la construction, sont un partenaire incontournable. Le réseau des GBC est un véritable accélérateur du déploiement de la construction durable et de la diffusion de bonnes pratiques, notamment *via* l'éducation des acteurs du marché. Il permet la mise en œuvre d'une dynamique collective impliquant les différentes parties prenantes (investisseurs, constructeurs, industriels, architectes, etc.).

Les GBC disposent d'une organisation géographique permettant à chacune des entités de Saint-Gobain, aux niveaux local, national et international, de contribuer activement à leurs travaux. Ainsi, le Groupe est membre de 40 GBC locaux dans le monde, est partenaire du Réseau européen des GBC (ERN) et préside le Conseil consultatif (*Corporate Advisory Board*) du World Green Building Council (WGBC) depuis 2017.

Saint-Gobain s'engage pour orienter globalement le monde de la construction sur une trajectoire bas-carbone. C'est pourquoi Saint-Gobain est membre fondateur de l'Alliance mondiale pour les bâtiments et la construction (GABC). Saint-Gobain est aussi membre du comité de pilotage des travaux du WBCSD sur la ville et le bâtiment. Saint-Gobain est également associé à diverses initiatives pour aider les villes à mener cette transition, par exemple en étant membre du comité de pilotage du *Zero Carbon Building Accelerator* du World Resources Institute.

2.1.6.3 Former localement les clients, informer l'utilisateur final

Parmi les formations délivrées par les équipes locales (cf. chapitre 2, section 3.6), certaines sont dédiées à l'efficacité énergétique et à la réduction de l'impact environnemental des bâtiments. L'entité « distribution bâtiment » est particulièrement active sur le sujet et joue un rôle primordial dans l'accompagnement des artisans, facilitant ainsi la mise sur le marché et l'utilisation de produits durables. Ces services mis en place par la distribution permettent d'accélérer la transition vers une construction plus durable et la réduction de l'impact carbone des bâtiments.

En France, le réseau POINT.P a mis en place des comptoirs « Efficacité énergétique » dans plus de 130 agences. Les vendeurs sont formés spécifiquement et des outils comme un simulateur permettant d'évaluer l'efficacité énergétique d'un projet sont mis à disposition des clients. Un programme de formation aux économies d'énergie dans le bâtiment baptisé FeeBat est proposé, tout comme un accompagnement à la reconnaissance officielle de l'efficacité des mesures mises en œuvre, appelé Renoprim +.

Au-delà de la distribution bâtiment, des structures de formation sont proposées par pays. Elles sont ouvertes aux artisans, installateurs, architectes ou autres acteurs du secteur du bâtiment. Elles peuvent s'associer également à des écoles professionnelles. En France, les équipes commerciales et marketing sont engagées auprès de huit centres de formation des apprentis (CFA) pour des partenariats portant sur des prestations de formation ou des accompagnements de formateurs propres à l'établissement. Un site Internet dédié à la formation (*seformeravecSaint-Gobain.com*) offre des possibilités de se former par *e-learning* ou en présentiel. Des guides appelés « Les essentiels de l'habitat » permettent aux artisans et professionnels de se former et de s'informer sur les thématiques comme l'efficacité énergétique ou les évolutions de normes et standards de demain pour une construction durable.

Au Maroc, le Groupe a développé une académie Saint-Gobain comprenant 3 centres de formation et dont l'objectif est de former plus de 3 000 professionnels à la construction durable.

2.1.6.4 Développer l'engagement des collaborateurs

Des formations

Pour que les collaborateurs puissent s'engager dans la lutte contre le changement climatique, ils doivent disposer des clés nécessaires pour bien comprendre :

- les enjeux liés au climat ;
- comment évaluer l'impact de Saint-Gobain ;
- comment agir pour diminuer son empreinte environnementale.

La formation « Climate 2050 », lancée en 2020 par Saint-Gobain University, constituait une première étape. Le Groupe a décidé d'aller plus loin, avec la création de la *Climate Academy*, pour aider les collaborateurs à répondre aux défis environnementaux quel que soit leur niveau de compétences sur le sujet ou leur rôle dans l'entreprise. La *Climate Academy* a été pensée en deux temps. Un premier temps pour comprendre, grâce à cinq thématiques divisées en plusieurs modules de cinq minutes au maximum, l'urgence d'agir pour préserver la planète, comment l'homme a modifié l'écosystème, les conséquences sur le climat, le rôle de la biodiversité ou encore l'exploitation des ressources naturelles. Les deux premières thématiques ont été accessibles, dès novembre 2021. Quant au second temps de la *Climate Academy*, il sera composé de huit thématiques décrivant les différents moyens d'agir pour protéger l'environnement et atteindre la neutralité carbone en 2050.

Un fonds carbone interne pour les collaborateurs

Pour engager tous ses collaborateurs sur la route de la neutralité carbone à horizon 2050, et pour contribuer à l'atteinte de l'objectif de réduction des émissions de CO_2 du Groupe d'ici à 2030, Saint-Gobain a lancé, en avril 2021, un « fonds carbone » interne. D'abord mis en place dans une région pilote, l'Europe du Nord, il vise à accélérer la réduction des émissions non industrielles de CO_2 à travers les actions quotidiennes des collaborateurs et des investissements ciblés sur les sites. Les domaines couverts par ces investissements sont principalement liés à la mobilité durable des salariés, aux énergies renouvelables et à l'amélioration du confort et de l'efficacité énergétique sur les sites de Saint-Gobain. Ces projets proposés et sélectionnés par les collaborateurs concernent leur cadre de vie professionnel.

2.1.7 Les objectifs et la mesure de la performance

Saint-Gobain a fixé des objectifs et a mis en place un ensemble d'indicateurs pour piloter sa performance en matière de changement climatique. Les objectifs liés au carbone sont détaillés dans la feuille de route « Carbone 2030 ». Il est à noter que l'impact du Groupe sur les gaz à effet de serre est limité à l'impact carbone, étant donné que les émissions de gaz à effet de serre autres que le CO_2 ne sont pas significatifs.

Tous les autres objectifs et indicateurs sur lesquels s'appuie le Groupe pour progresser dans l'atténuation, la gestion et l'adaptation aux enjeux liés au changement climatique sont rassemblés dans un tableau détaillé dans le chapitre 4. Les objectifs 2030 sur la base 2017 ont été validés par l'organisation indépendante *Science Based Targets Initiative* (SBTi) et soumis aux auditeurs externes. Le détail de la méthodologie de calcul des indicateurs et objectifs est disponible dans le chapitre 9, section 2.1.

Le détail des émissions de « scope 3 » par catégorie est disponible dans la réponse au questionnaire CDP Climat de Saint-Gobain.

L'évaluation des émissions de « scope 3 », les scénarios prédictifs sur les effets du changement climatique, la mesure et l'efficacité des actions de compensations carbone ou les méthodologie d'évaluation des évitements sont autant de sujets toujours débattus par les experts. Saint-Gobain participe aux initiatives de standardisation des démarches de *reporting* climat. De même, le Groupe souhaite dialoguer avec les organisations expertes avec l'objectif d'une meilleure mesure des impacts afin de rendre la lutte contre le changement climatique plus efficace.

La classification des activités de Saint-Gobain dans le cadre de la réglementation européenne sur la finance durable et du respect du règlement européen « 2020/852 Taxonomy Regulation » (en vigueur depuis juillet 2020), des actes délégués aux deux premiers objectifs concernant l'atténuation et l'adaptation au changement climatique - « Taxonomy Climate Delegated Act (EU) 2021/2139 » - ainsi que de l'acte délégué à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 et ses annexes sur les conditions de *reporting* (« Disclosures Delegated Act ») est communiquée au chapitre 9, section 3.5.1.

La part du chiffre d'affaires lié aux solutions durables de Saint-Gobain est estimée à 72 % en 2020. Elle intègre des activités non évaluées dans le cadre du respect du règlement européen « 2020/852 Taxonomy Regulation » comme les activités de distribution, des impacts et bénéfices non encore intégrés à la réglementation comme les ressources et l'économie circulaire ou enfin les bénéfices liés à la santé, la sécurité et aux conforts qui seront potentiellement éligibles à la taxonomie sociale.

2.2 La préservation des ressources et la transition vers l'économie circulaire

Saint-Gobain souhaite créer de la valeur grâce à un modèle d'affaires contribuant à une économie circulaire qui préserve les ressources et notamment en minimisant son empreinte et en maximisant sa contribution, de manière à réduire la pression sur les ressources non renouvelables et à permettre la régénération du capital naturel. L'économie circulaire est un modèle adapté à la raréfaction des ressources non renouvelables et aux évolutions de la société telles que l'urbanisation ou encore les changements démographiques. Ce modèle se décline au plus près des marchés et au niveau des territoires. Réussir la transition vers l'économie circulaire permettra, sur le long terme, de proposer des solutions et des services tenant compte des attentes environnementales, sociales et sociétales, et alliant bien-être, durabilité et performance pour les parties prenantes.

En plus de limiter l'épuisement des ressources naturelles, tendre vers plus de circularité dans l'économie génère des effets positifs sur les autres enjeux environnementaux par exemple la réduction des pollutions, la protection de la biodiversité et l'accélération de la décarbonation de l'économie.

2.2.1 Stratégie pour une transition vers une économie circulaire

Pour accélérer la transition vers l'économie circulaire, la stratégie de Saint-Gobain s'articule autour de quatre axes principaux permettant de minimiser l'impact des opérations de Saint-Gobain sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et de maximiser les bénéfices des solutions en maintenant la valeur des ressources à son plus haut niveau :

- la gestion circulaire de la chaîne d'approvisionnement et des opérations : développer des processus de production plus efficaces en termes de ressources en s'assurant de limiter l'utilisation des ressources naturelles non renouvelables, de s'approvisionner en ressources renouvelables gérées de façon responsable et de limiter les déchets ultimes issus de la production ;
- la valorisation des ressources après l'utilisation des produits : créer des filières de recyclage en initiant ou en participant à des initiatives avec l'ensemble des parties prenantes pour favoriser la récupération et le recyclage des matériaux de construction ou des matériaux des marchés industriels sur lesquels le Groupe intervient ;
- une offre de solutions optimisant l'utilisation des ressources naturelles : il s'agit de s'assurer de la recyclabilité des produits et de favoriser l'intégration de matières recyclées sur l'ensemble du cycle de vie du produit (intégrant la gestion de la fin de vie) mais aussi d'intégrer l'allongement de la durée d'utilisation des produits ou l'augmentation du taux d'utilisation des produits dans les offres par exemple en favorisant la modularité des bâtiments, en anticipant la déconstruction pour un recyclage ou une réutilisation optimale des matériaux mais aussi en associant les parties prenantes (l'information et la formation des clients).

Ainsi, la transition du Groupe vers une économie circulaire est bénéfique pour l'environnement car elle permet de réduire la pression sur les ressources non renouvelables et d'assurer la régénération des ressources renouvelables, mais aussi elle favorise la réduction des émissions de CO_2.

Si la gestion responsable des ressources fait l'objet d'une politique applicable à l'ensemble du Groupe, les plans d'action pour une transition vers une économie circulaire sont très dépendants des pays, de la maturité des parties prenantes, et des logistiques locales. Les approches sont donc déployées par activités pour mobiliser les filières et par pays.

2.2.2 Faire évoluer l'offre de produits, solutions et services

L'avènement progressif de l'économie circulaire fait évoluer les chaînes de valeur et les écosystèmes. De la conception des produits, solutions ou services aux bénéfices attendus par les clients et les utilisateurs finaux jusqu'à la gestion de la fin de vie des produits, l'offre de Saint-Gobain doit s'adapter à de nouvelles modalités : intégrer plus de matières recyclées ou renouvelables pour réduire la consommation de matières premières vierges et les conséquences de leur exploitation en particulier sur la biodiversité ; allonger la durée de vie des produits pour réduire leur impact environnemental ; faciliter le recyclage ou la réutilisation des produits en fin de vie pour réussir à satisfaire les besoins des marchés avec un impact limité sur les ressources naturelles.

Ainsi, le portefeuille de produits et solutions offert par Saint-Gobain est analysé de manière transversale sous la responsabilité des équipes marketing avec trois priorités :

- la substitution de matières premières par des matières recyclées ou renouvelables, y compris les emballages ;
- l'évolution des formulations pour réduire leur teneur en substances dangereuses jusqu'à leur substitution complète, évitant ainsi la dissémination dans les cycles des matières générés lors du processus de recyclage ;
- l'amélioration de la recyclabilité et de la réutilisation des produits et système y compris leurs emballages, en intégrant la réparabilité et la facilité du désassemblage en fin de vie.

De même, la conception des produits intègre ces principes d'éco-innovation.

La plupart des métiers du Groupe s'emploient à réduire l'intensité en ressources de leurs produits, en réduisant le poids moyen pour une même unité de produit, sans en affecter les performances techniques. C'est le cas par exemple pour les pare-brise automobiles et pour les plaques de plâtre. Plusieurs pays ont ainsi déjà déployé le programme BANTAM, visant à alléger les plaques de plâtre en travaillant sur les procédés industriels et sur les formulations des produits. Certaines usines ont ainsi pu réduire de plus de 20 % le poids de leurs plaques standard par rapport au poids initial. Le programme SLIMWOOL, déployé depuis 2018 au niveau mondial, vise à optimiser le poids de la laine de verre, tout en garantissant la performance thermique du produit.

Les actions déployées concernent non seulement les produits mais aussi leurs emballages. Des plans d'action ont été déployés pour réduire globalement les emballages et pour s'assurer qu'ils soient recyclables. Ainsi, un travail de collaboration entre les équipes marketing et les acheteurs a été mené pour changer les matières d'emballage ou leur conception pour en favoriser le recyclage dans des circuits existants. Saint-Gobain s'est fixé un objectif de 100 % d'emballages recyclables en 2030. En 2021, 69 % des emballages sont recyclables.

Enfin, parce que la construction représente d'ores et déjà 40 % de la consommation mondiale de ressources, Saint-Gobain participe de façon active et collaborative aux réflexions sur l'évolution des modes de construction vers des solutions de construction légères intégrant moins de matières pour une performance au moins équivalente.

Le critère d'optimisation des ressources naturelles est un des bénéfices identifiés dans le cadre du programme *Solutions for Growth* (cf. dans ce chapitre, section 3.4.4). Ce critère comprend à la fois la limitation de l'utilisation de ressources naturelles et l'intégration de matières recyclées dans les compositions des produits.

2.2.3 Faire évoluer les procédés de fabrication

Réduire les consommations de matières premières par unité fonctionnelle produite et les déchets générés par les procédés industriels sont les piliers de la politique gestion durable des ressources initiée en 2015 (cf. dans ce chapitre, section 3.3.2.3) avec la volonté de tendre vers le « zéro déchet non valorisé ».

Les synergies entre les différents procédés industriels du Groupe sont utilisées pour optimiser la réutilisation des déchets et des sous-produits. Dans les pays où Saint-Gobain est présent, les équipes mettent progressivement en place des services de récupération des déchets issus d'activités des clients, en particulier les déchets liés à la rénovation ou à la démolition/déconstruction. Ces déchets font l'objet de collecte, de tri, et retraitement avant d'être réintégrés dans le procédé industriel à la place des matières premières d'origine naturelle.

De façon transversale, des synergies globales sont possibles par procédé ou par matière première pour identifier par pays les gisements, les qualités de matières ou encore les bonnes pratiques techniques et les innovations technologiques favorables. Des groupes de travail transversaux intégrant les Directions Industrielles et Techniques, les achats, les experts en développement durable sur la collecte et le traitement des matières recyclées sont constitués pour développer ces synergies globales.

La recherche de la substitution maximale des matières premières non recyclables est un élément du programme d'amélioration de la performance industrielle (cf. dans ce chapitre, section 3.3.1.2). Cette substitution doit se faire avec un objectif de maintenir la qualité et la compétitivité des produits et solutions voire de les améliorer, tout en réduisant leur empreinte carbone.

Pour le verre plat, le recyclage du verre de fenêtre ou de façade vitrée ou encore du verre automobile est possible de manière infinie pour autant que les éléments verriers collectés répondent aux exigences de qualité d'un four « float », notamment que les contaminants de toutes sortes soient éliminés. L'intégration dans les produits dépend donc essentiellement de l'existence de réseaux de collecte efficaces et pérennes, à même d'assurer un tri permettant de répondre aux spécifications qualité souhaitées.

Pour le plâtre, une fois les contaminants éliminés, le retraitement des déchets issus du bâtiment se fait par broyage et séparation du papier présent sur les deux faces de la plaque. Si le plâtre en lui-même est indéfiniment recyclable, la présence de papier sur les deux faces de la plaque engendre un impact négatif sur le procédé de fabrication et doit donc être éliminé au maximum. Certaines usines de Saint-Gobain atteignent aujourd'hui des contenus recyclés de 30 %, l'essentiel étant issu de déchets de plâtre de construction ou de démolition.

2.2.4 Faire émerger de nouveaux modèles économiques et chaînes de valeur

Dans de nombreux pays, Saint-Gobain développe des offres de services pour ses clients incluant la récupération de leurs déchets ou des déchets de chantier. Ainsi, le verre récupéré est recyclé dans les productions de vitrage ou de laine de verre. De même, les déchets de plâtre collectés peuvent être recyclés pour la fabrication de nouvelles plaques de plâtre.

La présence dans un pays de métiers de la distribution ajoute des synergies locales par la possibilité d'installer des points de collecte proches des points de vente facilitant ainsi le recyclage des déchets des clients.

Tous ces services sont développés directement par les sociétés du Groupe ou en collaboration avec des entreprises tierces.

Les principes de l'économie circulaire se développent de façon différente selon les pays ou les régions du monde. Ces évolutions dépendent de très nombreux facteurs comme les modes de consommation, les infrastructures et le tissu industriel, le contexte légal ou les conditions techniques ou logistiques de la gestion des déchets. Les organisations Saint-Gobain dans les pays initient ou participent à des actions avec les parties prenantes locales : industriels participant à une filière, clients, les autorités ou les communautés locales.

Dans le cadre de leurs filières professionnelles, les entités « gypse » et « vitrage bâtiment » de Saint-Gobain ont signé des engagements avec les pouvoirs publics français relatifs au recyclage des déchets de plâtre ou des déchets verriers.

Enfin, Saint-Gobain Distribution Bâtiment France s'est organisé pour reprendre depuis le 1er janvier 2017 les déchets issus des mêmes types de matériaux, produits et équipements de construction qu'il vend à destination des professionnels, devenant ainsi le premier réseau privé de points de collecte de déchets de chantier du BTP. Dans sa feuille de route RSE, Saint-Gobain Distribution Bâtiment France a intégré un pilier sur la gestion des déchets de chantier. Depuis 2019, le Groupe a lancé son projet I-LOOP, soutenu par l'Union européenne *via* son programme de financement LIFE. Ce projet vise à contribuer à la récupération progressive des déchets de laine de verre générés sur les chantiers de construction ou de démolition, déchets actuellement mis en décharge. Il offre une solution innovante pour un recyclage en boucle fermée, capable de transformer les déchets en une matière première secondaire de haute qualité utilisée pour la fabrication de nouvelle laine de verre. Le projet vise à proposer aux acteurs du marché de la construction de nouvelles chaînes de valeur pour le recyclage de la laine de verre en France, au Benelux et dans une partie de la Scandinavie, qui seront une alternative rentable à la mise en décharge.

Les filières industrielles développent également de nouveaux services en lien avec l'économie circulaire. Ainsi, la *Business unit* « Céramiques » a créé l'activité Valoref spécialisée dans le traitement et la valorisation des résidus de briques réfractaires. La récupération des déchets est réalisée pricipalement lors des réparations ou des reconstructions de fours verriers. Un service de gestion globale des résidus est proposé aux clients en amont des chantiers de réparation ou reconstruction de fours. Valoref assure la collecte, le traitement et la valorisation des déchets des chantiers. Environ deux tiers des déchets collectés sont revalorisés dans la filière de production de réfractaires. Les autres circuits de valorisation sont la fabrication de matériaux pour la construction comme les mortiers ou les carrelages, d'autres additifs industriels. En 2021, 36 150 tonnes de déchets réfractaires ont été gérées par Valoref.

2.3 L'engagement auprès des communautés

2.3.1 Agir pour une économie inclusive

Saint-Gobain défend un modèle de croissance inclusif, prenant en compte les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

2.3.1.1 Les emplois directs, indirects et induits générés par le Groupe

Saint-Gobain participe aux dynamiques économiques et industrielles dans les régions où sont implantés ses sites, ainsi que dans les bassins d'emplois des fournisseurs. L'empreinte sur l'emploi de Saint-Gobain peut donc être mesurée à trois niveaux :

- les emplois directs, qui prennent en compte les emplois salariés par le Groupe ;
- les emplois indirects, qui prennent en compte les emplois engendrés par les achats de Saint-Gobain auprès des fournisseurs et sous-traitants ;
- les emplois induits, qui prennent en compte les emplois engendrés par les achats réalisés au sein de l'économie par les salariés directs du Groupe grâce aux salaires qui leur sont versés, et des salariés des fournisseurs de Saint-Gobain à concurrence de leur sollicitation dans le cadre des achats du Groupe.

En 2016, EY a conduit pour Saint-Gobain une étude des emplois indirects et induits générés par le Groupe, qui portait sur les données de l'année 2015 et couvrait plus de 90 % des achats du Groupe. L'étude a conclu que, pour 170 500 emplois directs en 2015, Saint-Gobain générait plus de 549 000 emplois indirects auxquels s'ajoutaient plus de 190 000 emplois induits.

2.3.1.2 Des actions inclusives et sociétales

L'organisation du Groupe repose sur une forte autonomie de décision au niveau local (cf. chapitre 1, section 5.1.1) et une collaboration active avec les communautés. Ainsi, le déploiement des programmes globaux de diversité et d'inclusion ou à dimension sociale est adapté aux situations locales afin d'en optimiser les impacts positifs pour les populations locales. C'est le cas par exemple du déploiement du pilier « santé » du programme « CARE by Saint-Gobain » (cf. dans ce chapitre, section 4.3.2). Il s'agit de garantir le remboursement de 80 % des frais médicaux (médecine générale et hospitalisation) des collaborateurs. L'objectif est d'avoir couvert l'ensemble des collaborateurs et leurs familles à début 2023, soit plus de 500 000 bénéficiaires potentiels. La mise en place de ce programme favorise la création ou l'amélioration des réseaux de santé locaux dans des régions où l'accès à des services de qualité est quelquefois inexistant.

Le Groupe entretient des relations avec les partenaires locaux partout où il est présent. Il participe aux actions permettant de stimuler l'emploi local, d'accompagner des populations désavantagées dans le monde professionnel, mais aussi de participer à l'amélioration des lieux de vie. Dans de nombreux pays où il est présent, Saint-Gobain développe des solutions adaptées à l'habitat dédié aux populations les plus pauvres. Des programmes sont développés localement en fonction des situations particulières des pays concernés. Les solutions proposées répondent aux critères des solutions durables et confortables, avec une attention particulière portée au prix de revient du logement et à la facilité de mise en œuvre des matériaux, l'efficacité énergétique obtenue permettant notamment d'offrir aux futurs occupants une qualité de vie améliorée à un coût maîtrisé. Ces programmes sont déployés en particulier en Afrique subsaharienne, au Brésil, en Amérique centrale et en Inde.

2.3.2 Un réseau d'acteurs contribuant aux actions inclusives

Les différentes entités de Saint-Gobain, dans leurs périmètres respectifs et en fonction de leurs enjeux locaux, mettent en œuvre des actions de mécénat et de philanthropie sur les marchés de référence du Groupe, mais aussi dans des domaines tels que l'éducation, la recherche, la culture ou la santé. Pour développer ces actions, Saint-Gobain s'appuie sur des partenariats locaux en particulier avec des organismes ou associations à but non lucratif.

Saint-Gobain a investi 15 millions d'euros en 2021 pour les actions de philantropie et de *sponsorship*. Il s'agit d'un soutien financier direct ou en dons de matériaux. Chaque entité et chaque pays fait ses choix d'accompagnement de projets en fonction des enjeux locaux. Cela se concrétise par des dons financiers, des dons de matériaux, du mécénat de compétences ou des actions de bénévolat. L'ensemble de ces actions à fort impact sociétal local ne fait pas l'objet d'un *reporting* systématique par le Groupe au niveau mondial. Seule une partie des dons financiers et des dons de matériaux est reportée. L'évaluation du nombre de bénéficiaires est également partielle. Les actions de mécénats de compétence ou la participation des collaborateurs à des actions sur leur temps de travail ne sont pas été intégrées dans l'impact financier.

2.3.2.1 La Fondation Saint-Gobain

La Fondation d'entreprise internationale Saint-Gobain repose sur l'engagement des salariés. Tous les collaborateurs du Groupe – en poste ou retraités – peuvent parrainer des actions solidaires dans deux domaines :

- l'insertion professionnelle des jeunes adultes en difficulté ;
- la construction, l'amélioration ou la rénovation à des fins d'intérêt général de lieux de vie pour des personnes en situation de précarité et contribuant notamment à la réduction de la consommation d'énergie et à la préservation de l'environnement.

Les projets doivent être portés par un organisme à but non lucratif et être situés à proximité d'un site de Saint-Gobain. La Fondation apporte un soutien financier direct aux projets sélectionnés, grâce à une dotation annuelle qui a été portée en 2020 à 2 millions d'euros investis dans les projets. En complément, les parrains collaborateurs ou retraités facilitent l'accès des associations à des partenariats complémentaires comme des dons de matériaux, l'accès à de l'expertise technique, notamment en matière d'efficacité énergétique, ou des chantiers de bénévolat.

Depuis sa création en 2008, la Fondation a soutenu 320 projets dont 39 en 2021. La crise sanitaire mondiale a eu des conséquences sur les projets de la Fondation ; certains projets soutenus ont dû être reportés par les associations.

2.3.2.2 Les fondations locales

En Amérique du Nord, la Fondation Saint-Gobain Corporation intervient suivant trois programmes :

- des *matching gifts*, permettant d'abonder à hauteur de 50 % les dons personnels des employés à des ONG ou en faveur de l'éducation ;
- des *community gifts*, par lesquels chaque site industriel implanté aux États-Unis ou au Canada effectue une contribution au bénéfice d'une communauté locale, les donations et les initiatives étant laissées à l'appréciation des sites, en fonction des priorités et des besoins locaux ;
- des *direct grants*, programmes de soutien direct à certaines organisations non gouvernementales pour le développement social et sociétal, l'amélioration de l'efficacité énergétique et la préservation de l'environnement.

En Inde, la Fondation Saint-Gobain India s'est donné pour mission d'améliorer les conditions de vie des plus démunis en soutenant des projets liés à l'éducation, en particulier à destination des jeunes filles. Elle intervient aussi dans les domaines de l'apprentissage, de la santé et de l'environnement. En partenariat avec 18 ONG, environ 9 500 jeunes filles bénéficient de ces programmes chaque année.

2.3.3 Les actions en faveur de l'insertion professionnelle et de l'éducation

En complément des programmes soutenus par la Fondation Saint-Gobain, de nombreux pays ont mis en place des partenariats pour la formation des jeunes, en particulier aux métiers du bâtiment.

En Amérique du Nord, le Groupe a développé un partenariat avec l'ONG YouthBuildUSA pour répondre à une double ambition : former des jeunes en marge du système scolaire aux métiers de l'habitat durable tout en leur permettant d'accéder à un niveau de certification de fin de cycle secondaire. Ainsi, le Groupe participe depuis 2011 à l'insertion et à la sensibilisation de jeunes au secteur de la construction.

De même, Saint-Gobain UK and Ireland soutient Barnardo's YouthBuild Academy dont l'objectif est de former des jeunes sans emploi aux mériers du bâtiment dans un contexte où les métiers de la construction font face à des pénuries de main-d'œuvre.

Des efforts sont déployés en Afrique du Sud afin de pallier la pénurie de compétences en installation de partitions et de toitures à travers la « Saint-Gobain YouthBuild Academy ». Ce programme de formation, lancé en 2003 puis soutenu financièrement à partir de 2016 par YouthBuild International, vise à faire partager le savoir-faire des collaborateurs du Groupe à des jeunes sans-emplois issus de communautés désavantagées, à travers une combinaison de cours théoriques et la réalisation d'un projet local de rénovation. La « Saint-Gobain YouthBuild Academy » est aujourd'hui le seul organisme de formation accrédité par le CETA (Construction Education Training Authority) pour délivrer le *National Certificate : Ceiling and Partition Installation NQF 3*. Le Groupe accompagne ainsi la pérennisation de l'emploi des étudiants tout en contribuant au dynamisme de son secteur d'activité. Depuis sa création, environ 1 000 personnes ont pu bénéficier de ce programme.

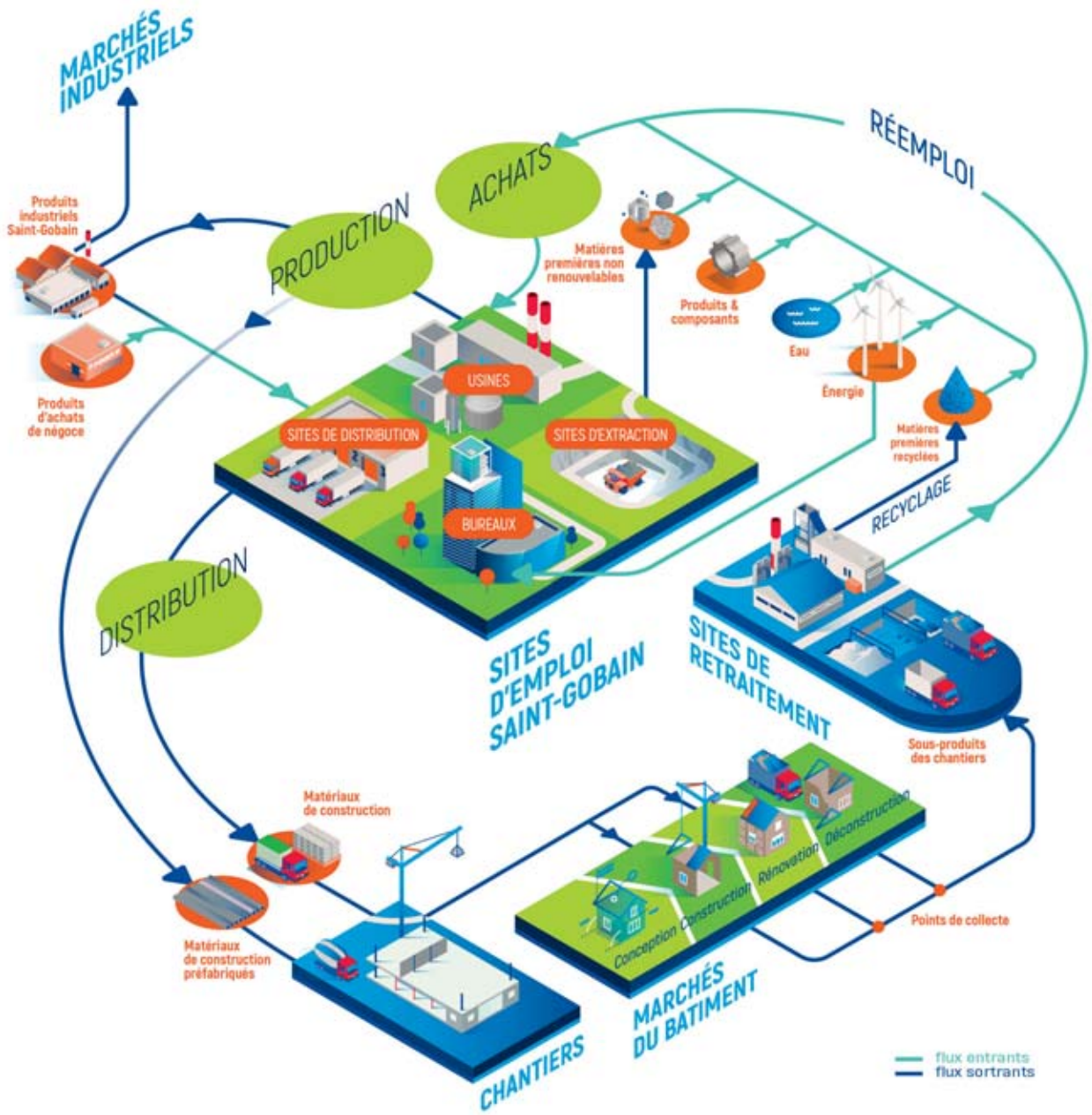
En novembre 2021, Saint-Gobain au Maroc a développé sa propre académie avec le même objectif de former des jeunes aux métiers du bâtiment et en particulier à l'évolution des techniques liées à la construction durable. Les formations qualifiantes sont dispensées dans trois centres de formation. L'objectif de l'académie au Maroc est de former 3 000 professionnels d'ici fin 2022.

En France, Saint-Gobain a inauguré en 2020 un centre de formation des apprentis (CFA). Deux filières ont été développées : maintenance industrielle et commerce et marketing.

Enfin en Inde, la Fondation Saint-Gobain India accompagne environ 9 500 jeunes filles pour des programmes ciblés sur l'éducation.

3. Atteindre l'excellence dans les opérations

3.1 Un modèle complexe : la chaîne de valeur de Saint-Gobain



3.2 Les achats et l'optimisation logistique

3.2.1 Les achats

Les achats sont un facteur clé de la compétitivité de Saint-Gobain, et leur organisation est adaptée aux spécificités de ses activités et de ses pays d'implantation afin d'assurer son efficacité et de gérer les risques afférents à la chaîne d'approvisionnement. Les achats répondent aux besoins des activités industrielles et de distribution du Groupe. Si les fonctions Achat s'appuient sur des politiques et un socle commun, notamment la mise en œuvre de la politique « Achats Responsables » (cf. dans ce chapitre, section 1.4), elles n'interviennent pas au même niveau de la chaîne de valeur de Saint-Gobain :

- achats hors négoce : ils concernent les achats en amont de l'étape de production (matières premières, énergie, produits chimiques, composants…), les achats des équipements permettant la production (machines, génie civil…), l'ensemble des dépenses logistiques, ainsi que les achats des fonctions support (informatique, marketing, ressources humaines, EHS, communication, finances, audit…) ;
- achats de négoce : ils interviennent en aval de la production, pour assurer l'offre des enseignes du Groupe.

La politique d'achats de Saint-Gobain favorise l'établissement de contrats et de partenariats de moyen et long terme avec ses fournisseurs. Dans le contexte de la crise du coronavirus, les acheteurs du Groupe ont agi de façon responsable : les conditions de paiement des fournisseurs de type TPE et PME n'ont pas été modifiées.

Le Groupe s'est attaché à développer le professionnalisme de ses acheteurs par des actions de formation. Un parcours de formation est ouvert à tous les acheteurs du Groupe dans le cadre de l'école des achats. Des formations plus spécifiques destinées aux acheteurs de négoce complètent ce dispositif. Ces formations, particulièrement importantes pour les nouveaux venus dans la fonction Achat, leur donnent les outils qui leur permettent, ainsi qu'à leurs équipes, de tendre vers l'excellence dans leurs activités quotidiennes.

Au-delà des spécificités liées à ses activités, Saint-Gobain reconnaît le rôle majeur de la fonction Achat en matière de compétitivité, d'innovation et de performance durable. Les acheteurs sont particulièrement engagés dans la feuille de route CO_2 à l'horizon 2030, à la fois pour la maîtrise puis la réduction des émissions de « scope 3 » et pour le développement des achats d'énergies renouvelables ou décarbonées (cf. dans ce chapitre, section 2.1).

La chaîne d'approvisionnement des sites industriels est majoritairement locale. Moins de 5 % des achats d'une région sont réalisés en dehors de sa zone géographique. Cela implique la gestion d'un nombre important de fournisseurs. Plus de 210 000 entreprises approvisionnent les sites dont plus de 15 000 concentrent 80 % des achats du Groupe. Les achats de négoce sont plus concentrés autour de plus de 12 000 fournisseurs.

3.2.2 L'optimisation de la logistique

Représentant plus d'un tiers des émissions de CO_2 de son « scope 3 », l'optimisation de la logistique, en amont et en aval de la chaîne de valeur, est un facteur clé pour réduire l'impact carbone de Saint-Gobain et atteindre l'objectif de réduction de 16 % des émissions de « scope 3 » d'ici à 2030.

Le Groupe a développé des programmes digitaux « Industrie 4.0 » et « Supply chain 4.0 » afin d'optimiser les transports. Que ce soit pour ses achats ou pour la livraison de ses clients, les transports sont réalisés majoritairement par transport routier.

L'utilisation du digital à travers la collecte de la donnée est au cœur des programmes « Industrie 4.0 » et « Supply Chain 4.0 » de Saint-Gobain. Les technologies de l'information utilisées permettent d'obtenir un remplissage optimal des véhicules et une 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 de la chaîne d'approvisionnement afin de trouver le meilleur équilibre entre les délais de livraison, les coûts, les stocks et l'empreinte carbone. Un centre de compétences dédié a été créé pour faire évoluer les pratiques et faciliter la collaboration entre les sites et les activités.

En partenariat avec les prestataires logistiques, Saint-Gobain privilégie l'utilisation de véhicules qui respectent les normes d'émission EURO V et VI, ou favorise la transition vers des carburants moins émetteurs pour la flotte. L'entité de Distribution Optimera en Norvège a fait office de pionnier dans l'utilisation de carburant biodiesel pour ses camions.

Saint-Gobain s'attache à utiliser les modes de transport de manière agile, en passant à des modes de transport multimodaux moins polluants comme le rail et le transport fluvial ou maritime autant que possible.

De nombreuses actions ont été menées, par exemple les initiatives de Point P en France pour développer le transport fluvial en région parisienne. Ainsi, l'agence du Quai de Javel à Paris reçoit les livraisons par barge évitant ainsi la circulation de camions.

3.3 Les opérations industrielles et de distribution

3.3.1 La gestion des risques et le WCM

Le programme « World Class Manufacturing » (WCM) de Saint-Gobain associe une standardisation des méthodes, des outils et des bonnes pratiques avec la modularité indispensable pour s'adapter à une grande variété de procédés industriels et de taille des sites. Il s'appuie sur des méthodes d'amélioration de la performance telles que le *Lean*, le Six Sigma, la TPM (*Total Productive Maintenance*) ou encore le 5S. Ce programme définit la logique, l'objectif de rigueur et les actions permettant de réaliser des améliorations continues en termes de performance et de durabilité.

Le programme WCM assure le respect rigoureux des standards internes tels que le programme OPEN, les « Attitudes Saint-Gobain » concernant le développement des personnes, ou encore le référentiel pour la prévention des risques.

Il s'articule avec les démarches de certifications telles que les normes ISO 9001 pour la qualité, ISO 14001 et 50001 pour l'environnement, OHSAS 18001, ILO OSH 2001 et ISO 45001 pour la santé et la sécurité.

3.3.1.1 La gouvernance du programme et son déploiement

L'animation du programme, le suivi de son exécution et de l'amélioration de la performance des sites sont gérés de façon transversale et indépendante, en coordination avec les Directions Industrielles. La gouvernance du programme a été définie avec l'objectif de permettre une mise en œuvre intelligente et pragmatique, au service de l'efficacité des opérations et de la satisfaction des clients.

Le déploiement du programme WCM sur un site est adapté à ses priorités, sa taille, ses forces et ses faiblesses – telles qu'identifiées par une analyse interne en le comparant aux autres sites dans le même métier – et à ses objectifs en termes de performance économique, de performance environnementale, de qualité et de satisfaction des clients. Ainsi, chaque site établit sa propre feuille de route, conforme aux référentiels internationaux, aux standards spécifiques à son métier, aux attentes de ses clients et aux objectifs d'amélioration fixés. Chaque Direction Industrielle, par métier, est en charge de définir, d'animer et de suivre les résultats des sites de son périmètre. Un réseau d'expertise WCM a été mis en place pour permettre une meilleure diffusion du programme WCM, l'optimisation des ressources par pays, région ou métier, ainsi que le partage d'expertise sur chacun des piliers du programme. Une équipe centrale anime le réseau WCM, forme les équipes, crée et déploie les standards du programme, diffuse les outils, et fournit une assistance spécifique aux sites sur demande.

3.3.1.2 Le modèle WCM Saint-Gobain et ses outils

Le programme WCM de Saint-Gobain s'appuie sur huit piliers, représentant chacun un domaine d'excellence :

Les piliers du programme WCM

Les fondements du programme définissent les méthodes et les outils :

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

Atteindre l'excellence industrielle est une démarche exigeante qui nécessite une mise en œuvre progressive, méthodique et constante. Les bénéfices en termes de compétitivité, d'amélioration du service client, de stabilité des performances, et d'engagement des collaborateurs sont mesurables à chaque étape du parcours du site. Des niveaux d'exigence ont été établis pour fixer des principes partagés par l'ensemble de l'organisation, mais aussi adaptés à la diversité des sites industriels du Groupe en termes de taille, de métier ou de contexte local. Chacun de ces niveaux correspond donc à la fois à un objectif de performance fixé par le Business et à un jalon de maturité dans la démarche. En complément des tableaux de bord permettant de mesurer l'amélioration de la performance, des audits WCM permettent de vérifier la solidité des actions mises en place et la durabilité des résultats obtenus. Ces audits ont permis de décerner plus de 174 certifications de niveau « Bronze » et 43 de niveau « Silver ». Deux de ces sites ont atteint le niveau « Gold » pour la première fois dans l'histoire de Saint-Gobain.

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

Le programme WCM délivre une importante réduction des coûts de production en même temps que la minimisation des risques en termes de santé, de sécurité, d'environnement et des risques industriels. Les piliers « Qualité », « Performance industrielle » et « Environnement » contribuent fortement à la réduction de l'empreinte environnementale de Saint-Gobain en diminuant les déchets générés en production et la consommation d'eau et en améliorant l'efficacité énergétique. Le programme WCM et son extension à la chaîne d'approvisionnement constituent un changement de culture et de système de management, dans le but d'apporter un haut niveau de service aux clients, une meilleure compétitivité et une plus grande efficacité, tout en améliorant sans cesse la santé et la sécurité de tous les employés du Groupe et de ses partenaires. Il favorise et promeut l'engagement et la mobilité des collaborateurs. Enfin, il contribue à la réussite de la transformation digitale des usines et à l'adoption de ses méthodes et de ses outils par les utilisateurs (cf. dans ce chapitre, section 3.3.1.2).

Les méthodes développées dans le pilier « Développement des personnes » permettent d'assurer la gestion des compétences techniques de Saint-Gobain en adaptant à la fois les programmes de formation (cf. dans ce chapitre, section 4.3.5), les parcours professionnels des collaborateurs, et si nécessaire la recherche de compétences externes.

3.3.1.4 La gestion des risques industriels et de distribution

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

Définie et animée par la Direction des Risques et Assurances, cette politique est déployée au sein de l'organisation, jusqu'aux sites, par un réseau de coordinateurs de la prévention. Un manuel de prévention des risques, disponible dans une quinzaine de langues, constitue le référentiel du Groupe. Il comprend les standards, les procédures et règles techniques applicables, les méthodes d'identification et de réduction des risques, y compris des risques naturels, et la réalisation de plans d'urgence et de continuité d'activité. Ce manuel peut être partagé avec des parties prenantes concernées – par exemple, des sous-traitants permanents sur site. L'outil d'évaluation des risques est utilisé par l'ensemble des sites opérationnels et fournit une évaluation objective du niveau de protection et de prévention. Il prend en compte à la fois les facteurs humains (organisation, procédures, communication, formation…) et les installations physiques. Ainsi, chaque site peut identifier ses points d'amélioration, développer des plans d'action – y compris des investissements – et mesurer *via* cet outil les progrès effectués.

Le Groupe déploie des plans de continuité d'activité par site en fonction de l'évaluation des risques et de la vulnérabilité des procédés à des interruptions fortuites, ce qui inclut une anticipation des impacts d'un accident pour en limiter les effets. L'objectif est d'assurer totalement ou partiellement le service apporté aux clients et de recouvrer le plus rapidement possible les capacités opérationnelles. Les sous-traitants intervenant sur les sites sont associés à la démarche, et doivent s'engager sur un plan de prévention.

En 2021, Saint-Gobain a continué à faire évoluer son dispositif de gestion des risques afin de mieux comprendre, évaluer et le cas échéant mettre en place des plans d'action afin d'anticiper et de réduire les impacts des risques liés aux catastrophes naturelles dont la fréquence et la gravité augmentent. À noter que ce dispositif permet également d'intégrer les scenarios liés au changement climatiques.

3.3.1.5 La gestion des risques environnementaux, de santé et de sécurité

Le référentiel EHS est applicable à l'ensemble des sites de Saint-Gobain. Il décrit le système de management EHS à mettre en place et explique la démarche d'identification et de gestion des risques environnementaux ainsi que de ceux concernant la santé et la sécurité des collaborateurs et sous-traitants sur site. Il est coordonné avec les exigences des certifications ISO 14001 et ISO 45001. Ainsi, qu'il soit certifié ou non, chaque site du Groupe réalise une cartographie des risques environnementaux, de santé et de sécurité.

En support de l'approche du référentiel EHS et de la certification ISO, l'évaluation des risques de santé et de sécurité fait l'objet d'un standard spécifique diffusé et mis à jour par la Direction EHS de Saint-Gobain. Le respect de ce standard est obligatoire pour tous les sites. En 2021, un guide a été créé pour présenter les exigences et des recommandations sur la maîtrise des risques lors d'un projet de construction. Tous les standards et guides sont accompagnés de supports de formation à destination des organisations locales en charge de la formation. Le standard d'évaluation des risques environnementaux a été mis à jour en 2020 et des formations pour aider à sa mise en place ont été organisées. S'appuyant sur la démarche et le référentiel ISO 14001, ce standard permet d'homogénéiser l'approche entre tous les sites et de guider les personnes en charge des évaluations pour définir les actions les plus pertinentes permettant d'assurer une amélioration continue.

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

En complément du référentiel EHS, la matrice des risques EHS est intégrée au référentiel de contrôle interne. Des audits de conformité du système de management EHS, conduits par la Direction EHS, et les démarches de certification externe complètent le dispositif de contrôle. La version pilote de l'audit EHS interne (*Integrated System Assessment* ou ISA) a été finalisée et focalisée sur les sites certifiés. En complément, une version de la méthodologie d'audit a été développée pour les sites de plus petite taille pour lesquels la certification ISO est moins adaptée. Lors d'acquisitions, le parcours d'intégration des nouvelles entités au Groupe comporte une procédure spécifique pour la mise en œuvre de la politique EHS.

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

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

Un *reporting* annuel de la performance environnementale, et en matière de santé et de sécurité est vérifié par un organisme tiers indépendant. Il est publié dans le chapitre 4, section 2.2.

3.3.2 La protection de l'environnement

Saint-Gobain a la volonté de garantir la préservation de l'environnement. Il s'agit à la fois de répondre aux attentes des parties prenantes en la matière et d'offrir aux clients la plus grande valeur ajoutée possible pour un impact environnemental le plus faible possible. Le Groupe s'est fixé deux objectifs de long terme : n'enregistrer aucun accident environnemental et minimiser l'impact de ses activités sur l'environnement.

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

3.3.2.1 L'énergie et les émissions dans l'air

La politique thématique « Énergie, émissions atmosphériques et changement climatique » de Saint-Gobain a pour objectif de réduire sa consommation énergétique et ses émissions de gaz à effet de serre, que ce soit du fait de ses procédés industriels, de ses infrastructures ou de sa logistique, et ce sur l'ensemble des sites. Pour coordonner les actions de réduction de la consommation d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre (« scopes » 1 et 2), des responsables énergie et climat ont été nommés pour les procédés industriels les plus consommateurs d'énergie. Leur mission est d'analyser les écarts de performance par rapport aux plus performants, ainsi que de partager les bonnes pratiques de nature à être répliquées sur l'ensemble des sites.

Chaque site doit définir des objectifs de progrès et des modalités de suivi en matière de gestion de l'énergie et des émissions atmosphériques, en tenant compte de comparatifs réalisés sur les procédés entre les différents sites. L'ensemble de ces actions s'intègre dans la feuille de route CO_2, établie pour suivre l'engagement du Groupe pour atteindre la neutralité carbone en 2050.

Les émissions de gaz à effet de serre

Les émissions directes de CO_2 de Saint-Gobain (« scope 1 ») sont liées très majoritairement à ses activités industrielles. Ces émissions de CO_2 sont issues de la combustion d'énergies fossiles et des réactions chimiques intervenant dans les procédés de fabrication, par exemple la décarbonation des carbonates dans les procédés de fusion du verre. Les émissions indirectes de CO_2 du Groupe (« scope 2 ») sont essentiellement liées à ses achats d'électricité. L'utilisation de matières premières recyclées dans les procédés industriels permet de réduire la consommation énergétique, en particulier pour la fusion du verre. Dans le cas du verre plat, la consommation énergétique diminue de 3 % lorsque le pourcentage de calcin passe de 20 % à 30 % des matières premières. Cette réduction de la consommation énergétique est accompagnée par une diminution des émissions de CO_2 (« scope 1 »). Les actions menées pour la transition vers l'économie circulaire ont donc également des effets positifs sur les émissions de gaz à effet de serre.

L'efficacité énergétique est également un facteur essentiel de la performance environnementale et financière des sites de Saint-Gobain, qui permet aussi de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Le Groupe favorise la réalisation d'audits énergétiques sur ses sites et met en place un système de gestion de l'énergie en s'appuyant sur la certification ISO 50001. À fin 2021, 91 sites du périmètre concerné sont certifiés ISO 50001, ce qui représente 35 % de la consommation annuelle d'énergie de Saint-Gobain. Par ailleurs, une démarche d'audits énergétiques visant à améliorer l'isolation des installations de production du Groupe a été initiée.

Saint-Gobain place l'ensemble de ses sites dans une dynamique d'amélioration continue. À ce titre, ceux-ci ont pour objectif l'identification et l'évaluation des meilleures techniques et pratiques disponibles (MTD) puis leur mise à niveau progressive à un coût économiquement acceptable, en accord avec la vision environnementale du Groupe. Un plan de déploiement des MTD est défini, actualisé annuellement et inclus dans le plan stratégique à trois ans. Les actions menées concernent en particulier l'optimisation des consommations énergétiques aux besoins (consommations liées au fonctionnement des moteurs, de l'éclairage ou à l'utilisation de l'air comprimé) et la récupération de chaleur issue des procédés de fabrication.

L'impact carbone de l'énergie

Plus des trois quarts de l'énergie totale consommée par Saint-Gobain sont directement liés à des achats d'énergies fossiles. La capacité des procédés industriels à passer de l'utilisation de combustibles d'origine fossile à des solutions d'énergies décarbonées – électricité (quand elle est décarbonée), biogaz, voire hydrogène – est donc primordiale. Des plans d'action ont été réalisés entre les équipes d'achats hors négoce dans les pays, les Directions Industrielles et les responsables locaux de l'environnement, afin d'identifier des sources régulières et fiables d'approvisionnement en énergies renouvelables. Le Groupe développe également sur ses sites des projets utilisant les énergies nouvelles (énergie éolienne, biomasse, biogaz, énergie solaire…). Ces développements peuvent se faire en association avec des partenaires extérieurs.

La limitation des émissions dans l'air en dehors des gaz à effet de serre

Saint-Gobain a une démarche active de maîtrise de ses autres émissions atmosphériques que les gaz à effet de serre. Les responsables de l'environnement coordonnent cette démarche. Lorsque les mesures primaires ne sont pas suffisamment efficaces, la maîtrise des émissions de poussières est assurée par des investissements dans des électrofiltres ou des filtres à manche, selon le type d'installation industrielle. Ces équipements permettent aussi de filtrer les métaux lourds issus des impuretés contenues dans certaines matières premières. Certaines usines du Groupe, principalement les fours verriers et les sites produisant des canalisations, émettent des substances qui participent à l'acidification des milieux comme le dioxyde de soufre (SO_2) ou les oxydes d'azote (NO_x). Les mesures primaires mises en place pour réduire

les émissions de dioxyde de soufre incluent la réduction des consommations d'énergie ainsi que l'utilisation de combustibles à faible teneur en soufre. Des mesures primaires d'optimisation des procédés, en particulier de la combustion, permettent de réduire les émissions de NO_x à la source. En complément de ces mesures primaires, des équipements de traitement secondaire du dioxyde de soufre et des oxydes d'azote sont également installés.

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

3.3.2.2 La gestion de l'eau

La politique de Saint-Gobain relative à l'eau (« politique Eau ») confirme la volonté de réduire le plus possible les impacts des activités du Groupe sur les ressources en eau, qu'il s'agisse des prélèvements ou des rejets. L'objectif à long terme 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, tout en évitant 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 process 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.

Pour évaluer la sensibilité eau de ses sites, le Groupe utilise l'atlas mondial « Aqueduct » de l'organisation WRI. Cet atlas repose non seulement sur les risques physiques qualitatifs et quantitatifs (comme le stress hydrique ou le risque inondation) mais aussi le risque lié aux parties prenantes (comme l'accès à l'eau). Cet outil permet à chaque site industriel d'évaluer son risque hydrique de « faible » à « extrêmement élevé ». En 2021, 199 sites représentant environ 16 % des prélèvements d'eau et 9 % des rejets de Saint-Gobain sont implantés dans des zones à risque élevé ou extrêmement élevé.

Le « programme Focus Site » consiste à accompagner les sites qui contribuent à 80 % de l'indicateur environnemental du Groupe. En 2021, 43 sites représentant 80 % des rejets d'eau de Saint-Gobain ont établi un plan d'action à court, moyen et long terme afin de réduire leur impact. L'engagement du Groupe pour la préservation de l'eau l'a conduit à participer depuis 2012 au *CDP Water Disclosure*, dont le but est d'inciter les entreprises à effectuer un *reporting* détaillé des risques et opportunités concernant la gestion de l'eau et de communiquer les résultats de façon transparente. En 2021, Saint-Gobain a obtenu la note A-.

3.3.2.3 La gestion des ressources

Saint-Gobain a l'ambition à long terme de ne produire aucun déchet de production non valorisé et de maximiser le contenu recyclé de ses produits. Le Groupe estime que les déchets doivent être considérés comme des ressources stratégiques et que des matériaux recyclés ou bio-sourcés doivent être utilisés chaque fois que cela est possible, en substitution aux ressources vierges non renouvelables. La politique thématique de gestion durable des ressources vise à promouvoir la gestion responsable des ressources afin de favoriser la transition vers l'économie circulaire. Avant tout, la bonne performance d'un site peut ainsi se définir comme la manière la plus efficace d'optimiser les ressources utilisées. Cette performance se concrétise aussi par la réduction de l'impact attribuable à l'utilisation des ressources tout au long du cycle de vie des produits et services.

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

En lien avec la politique de santé de Saint-Gobain et en conformité avec les réglementations locales, la gestion des déchets dangereux fait l'objet d'un suivi particulier pour assurer le respect de la santé des collaborateurs, des riverains, des clients et des utilisateurs de ses produits et services. En encourageant les actions transversales et la synergie entre ses différents métiers de l'industrie et de la distribution, le Groupe s'engage à apporter des solutions innovantes et à saisir les opportunités liées aux enjeux de la gestion respectueuse des matières, du traitement et de la transformation efficace des déchets. Les plans d'action spécifiques à la promotion de l'économie circulaire sont décrits dans ce chapitre.

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

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

Pour les plaques de plâtre, 15 pays dans le monde utilisent des déchets de plâtre venant des chantiers dans leur production. 292 000 tonnes de déchets de plaques issus de chantiers ont ainsi été récupérées et recyclées dans le monde en 2021, représentant l'équivalent de la production annuelle de deux usines de taille moyenne. Weber, qui fabrique des mortiers industriels, a déployé au niveau mondial un plan d'action ambitieux en vue de réduire progressivement la dépendance au sable et au ciment Portland. Des initiatives se développent dans toutes les géographies du monde pour chercher des substituts plus durables, comme l'utilisation de sable usagé de fonderie, le recours au laitier, ou encore l'utilisation de déchets de pneus. Ces initiatives permettent parfois de développer la symbiose industrielle au sein du Groupe.

Pour les produits verriers, la logistique a été optimisée afin de favoriser la récupération de calcin (débris de verre) sur l'ensemble de la chaîne de valeur où Saint-Gobain est présent, et notamment entre les sites transformateurs de verre (fabrication de vitrages automobiles ou de fenêtres par exemple) et les fours verriers. D'autres produits du Groupe acceptent déjà le remplacement de matières premières vierges par des matières recyclées provenant d'autres circuits de consommation, par exemple la laine de verre et les tuyaux de fonte. Depuis de nombreuses années, la laine de verre intègre du calcin dans sa composition. En 2021, le calcin externe représentait plus de 57 % de la totalité des matières introduites dans les fours (et jusqu'à plus de 80 % dans des pays comme le Japon, la Corée du Sud ou l'Argentine).

De même, la production de tuyaux de fonte et autres éléments de canalisation (raccords, regards…) utilise un procédé dit de deuxième fusion qui s'effectue par fusion de ferrailles et de fontes de récupération. Les volumes annuels de matières recyclées utilisées par ce procédé dépendent de leur disponibilité sur le marché.

La démarche menée sur les produits vaut également pour les emballages qui les accompagnent. Des plans d'action sont déployés au niveau central et relayés au niveau national pour augmenter la recyclabilité et le contenu recyclé des emballages utilisés. Des initiatives sont ainsi en cours au Brésil pour remplacer les sacs bi-matériaux (papier/plastique) utilisés pour les mortiers et enduits par des sacs tout papier, avec un traitement intérieur permettant d'isoler le produit de l'humidité.

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

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

Les actions prioritaires de la gestion des déchets portent d'abord sur la réduction des quantités de résidus de production généréEs. L'excellence opérationnelle menée dans le programme WCM (cf. dans ce chapitre, section 3.3.1.2), sur le plan de la qualité et de la productivité en particulier, est la première approche permettant de réduire les déchets et d'optimiser l'utilisation de ressources. Les sites recherchent ensuite à réutiliser les résidus de production dans leur propre procédé industriel.

- En Inde, l'usine de Perundurai, fabriquant des blocs réfractaires, a obtenu une récompense « Émeraude » en 2021 pour le projet mené sur ses résidus de sable de fonderie, permettant l'évitement de près de 10 000 tonnes annuelles de déchets initialement destinés à l'enfouissement et réduisant les besoins en sable neuf de plus de 1 000 tonnes, grâce à la modification de ses procédés de production, et en développant des filières externes.
- En Égypte, l'usine de plâtre de Sadat, qui affichait plus de 12 000 tonnes de déchets mises en décharge annuellement, a réussi en 2019 à franchir le cap du recyclage de l'ensemble de ses déchets industriels, améliorant dans le même temps le « rendement matière ». Cette performance a été réalisée en examinant toutes les étapes du processus, en considérant tous les résidus de production, en les réduisant étape par étape, en améliorant l'efficacité du processus, en privilégiant les solutions de recyclage internes, et en recherchant des filières de valorisation externes les plus appropriées quand le recyclage interne n'était pas possible.
- En Chine, une usine verrière a initié un nouveau procédé permettant de recycler les fines poussières issues du traitement par électrofiltre de ses fumées. Inspiré de l'industrie pharmaceutique, il permet d'ajuster la composition verrière en fonction de la quantité et de l'analyse chimique des poussières réintégrées dans les fours. Ce procédé permet de réduire la mise en enfouissement des déchets et d'optimiser les compositions verrières.
- Au Japon, une usine de laine de verre a développé un procédé permettant de recycler 100 % des résidus de production en boucle fermée dans le processus, ouvrant la voie pour les autres fours de laine de verre à flamme dans le monde.
- Enfin, une technologie de rupture est en place depuis quelques années sur un site de production de laine de roche en Roumanie, permettant de recycler la totalité de ses résidus de production dans le procédé industriel.

Valoriser en externe les déchets issus de ses procédés

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

Certains déchets générés lors de la production de laines minérales sont retraités avant d'être valorisés en externe en tant que matière première secondaire pour l'industrie de la tuile ou pour certains industriels fabriquant des plafonds acoustiques. Le Groupe participe ainsi à la création de filières de recyclage avec l'appui de partenaires régionaux externes. Les progrès de réduction et de valorisation des résidus de production réalisés dans les sites du Groupe montrent que l'objectif « zéro déchet non valorisé » est une ambition atteignable.

3.3.2.4 La biodiversité et l'utilisation des sols

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

Une étude cartographique de l'ensemble des sites de Saint-Gobain a été réalisée à l'aide d'outils géographiques pour évaluer leur sensibilité aux écosystèmes en fonction de leur proximité avec des zones à forte valeur de biodiversité. Les aires protégées considérées sont les zones reconnues par l'Union internationale pour la conservation de la nature (UICN) ou de définition plus locale comme les zones Natura 2000 ou RAMSAR. En 2019, l'étude a été poursuivie en ajoutant comme critères l'impact environnemental des sites, les attentes des parties prenantes et les actions déjà engagées en matière de biodiversité. Cela a permis de finaliser en 2021 une liste d'une centaine de sites prioritaires, en grande majorité des carrières, pour la réalisation de plan de gestion de la biodiversité et de partage des bonnes pratiques.

Sur les 141 carrières souterraines ou à ciel ouvert exploitées par le Groupe dans le monde, la grande majorité concerne la production de gypse (101, soit 72 %). Une charte pour l'environnement et la biodiversité dans toutes les carrières et les mines de Saint-Gobain a été publiée en 2019, en capitalisant sur l'expérience acquise depuis de nombreuses années pour le gypse. Les carrières du Groupe sont exploitées puis restaurées avec l'objectif de préserver l'environnement dans le respect des règles locales. Pendant la période d'exploitation et de restauration, les effets sur les riverains et sur l'environnement sont réduits autant que possible : impact visuel, poussières, bruits et vibrations, conséquences sur le trafic routier et répercussions sur les milieux naturels locaux. En 2021, 39 % des sites prioritaires de Saint-Gobain, pour les deux tiers environ des carrières en activité, disposaient déjà d'un plan de gestion de la biodiversité analysé en central. Des « représentants de la biodiversité » ont été nommés sur chacun des sites prioritaires. Un module de formation expliquant les enjeux de la biodiversité et la bonne réalisation d'un plan de gestion de la biodiversité a été déployé, et une vingtaine de thèmes de bonnes pratiques en matière de biodiversité a été diffusée en interne.

Parmi les démarches locales recensées en 2021, le Groupe a renouvelé son engagement dans « Act4nature International », une démarche d'engagements volontaires d'entreprises internationales pour la biodiversité : l'un des engagements forts concerne la réalisation de plans de gestion de la biodiversité pour l'ensemble des carrières actives à ciel ouvert à échéance 2025.

3.4 Répondre aux attentes des clients

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

Saint-Gobain fait évoluer ses méthodes et processus d'innovation de manière régulière pour répondre aux nouvelles attentes du marché, notamment le développement de solutions (produits, systèmes, et services) toujours plus durables. La démarche d'innovation, faite d'itérations, de créativité, d'agilité et d'ouverture vers l'extérieur (université, partenaires...) met le client au cœur du projet depuis l'identification des besoins jusqu'à la validation des prototypes.

Les méthodes utilisées concernent des projets locaux et des projets internationaux (*via* des pays pilotes). Les équipes marketing interviennent pour la caractérisation des besoins (analyse fonctionnelle) et formalisent des cahiers des charges fonctionnels. Véritables socles du développement de l'innovation ils seront repris par les équipes R&D. Les clients sont aussi impliqués dans la validation des solutions industrialisées avant leur lancement.

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

La check-list EHS, mise en place en 2008, est intégrée dans le processus d'innovation. Elle permet d'effectuer une évaluation qualitative des substances intégrées aux formulations des produits ainsi que d'identifier et de réduire les impacts environnementaux et ceux liés à la santé et la sécurité sur l'ensemble de leur cycle de vie de ces derniers. Concernant les substances dangereuses, il s'agit d'empêcher d'en utiliser de nouvelles et de réduire leur usage dans les matières premières, tout en contrôlant et en réduisant les niveaux d'exposition. Le processus d'innovation intègre les exigences normatives et réglementaires, dès l'étape du cahier des charges fonctionnel marketing. Les équipes marketing locales s'assurent que les produits répondent aux législations et normes des pays de commercialisation. Le processus de lancement de nouveaux produits, systèmes et services est vérifié dans le cadre du contrôle interne (cf. chapitre 6, section 2.5). Il est régulièrement mis à jour afin d'améliorer les procédures du système de management de la qualité et les indicateurs de suivi associés. Les produits techniques sont lancés après la formation des forces de vente et un soutien renforcé par les chefs de produit et des formateurs techniques. Dans plusieurs pays, ils interviennent directement sur les chantiers lorsque les installateurs utilisent pour la première fois une innovation différenciatrice, et ce pendant toutes les phases de lancement jusqu'à ce que l'organisation commerciale atteigne un niveau de maturité suffisant. La communauté marketing et commerciale, qui rassemble les équipes dans les différents pays et activités, partage les meilleures pratiques et facilite l'intégration des marques nouvellement acquises.

Le programme UniCampus de Saint-Gobain University (cf. dans ce chapitre, section 4.3.5) propose cinq formations liées au processus d'innovation. 191 personnes ont été formées en 2021, malgré le contexte sanitaire. Ces formations sont destinées en priorité aux fonctions R&D et marketing des activités locales. Un module de formation à la conformité produits a également été intégré au programme. Des cours concrets alliant théorie, pratique et partage d'expérience sont proposés largement aux principales fonctions participant au processus d'innovation comme le marketing, la R&D, les achats, la production et l'efficacité industrielle.

Une nouvelle formation a été lancée en 2021, *Derisking a key success factor for your innovations*, dont l'objectif est d'augmenter fortement le succès et l'impact des innovations tout en réduisant les délais en s'appuyant sur une meilleure anticipation. Construite autour du Business Model Canvas, elle permet d'identifier tous les types de risques et les conditions de succès des projets d'innovation à chaque étape du développement, y compris le lancement.

Enfin, le programme d'excellence industrielle *World Class Manufacturing* (WCM) (cf. dans ce chapitre, section 3.3.1.2) assure la diffusion des meilleures pratiques en matière de qualité et de respect de la conformité des produits sur les sites industriels, en s'appuyant sur la norme ISO 9001.

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

Concernant l'information des consommateurs, les produits du Groupe respectent la réglementation en vigueur telle que le marquage CE en Europe ou l'obligation pour les produits chimiques de posséder des étiquettes et des fiches de sécurité (FDS). Saint-Gobain fournit également des informations non obligatoires spécifiques à certains de ses produits, telles que :

- des fiches de déclarations volontaires de données de sécurité pour des articles ou substances non classés ;
- la déclaration de la composition des composants et matières *via* la base de données IMDS (*International Material Data System*) dans le cas de l'industrie automobile ;
- des étiquetages spécifiques tels que la fiche de données environnementales et sanitaires pour les produits de la construction en France ;
- des certifications volontaires obtenues *via* des laboratoires indépendants nationaux – ou à défaut des laboratoires internationaux proches de ces marchés – lorsque des produits ou systèmes innovants ne sont pas couverts par des normes internationales ou nationales.

La conformité des produits étant un processus en constante évolution, Saint-Gobain a complété en 2021 les mesures déjà en place par un programme visant à renforcer la culture de la qualité et de la conformité des produits. Le programme est conçu pour rappeler aux pays et aux équipes locales les principes et processus clés relatifs à la qualité et à la conformité des produits tout au

long de leur cycle de vie, de la conception à la production, l'utilisation et finalement à la fin de vie.

Ce programme comprend 4 étapes :

- des campagnes de sensibilisation à tous les niveaux du Groupe ;
- la définition d'une feuille de route par les équipes de direction locales ;
- l'évaluation de l'efficacité des mesures dans les pays pour chaque activité ;
- la définition et mise en place de plans d'amélioration durable si nécessaire.

Un réseau de facilitateurs locaux est constitué pour accompagner les équipes dans les pays ou les activités lors du déploiement et assurer le partage des bonnes pratiques favorisant ainsi l'amélioration continue des procédures. L'avancement de la mise en œuvre du programme est suivi par un comité créé à cet effet et réunissant des membres du Comité exécutif (cf. dans le chapitre 1, section 5.2.2).

3.4.2 La transparence des produits

Saint-Gobain est engagé dans la promotion des analyses de cycle de vie (ACV) pour mieux connaître et maîtriser les impacts environnementaux de ses produits. Ces analyses sont utiles pour guider l'innovation, mieux informer les clients et répondre à une demande croissante des marchés pour plus de transparence. Saint-Gobain s'est engagé à ce que, d'ici 2030, 100 % du chiffre d'affaires du groupe hors activité de distribution soit réalisé avec des produits couverts par des ACV (analyses du cycle de vie) ou des EPD (déclarations environnementales de produits) vérifiées. À fin 2021, 29,1 % du chiffre d'affaires est réalisé avec des produits couverts par des ACV ou des EPD vérifiées, hors activité de distribution.

Les activités industrielles de Saint-Gobain ont poursuivi en 2021 la réalisation d'analyses de cycle de vie et la publication d'EPD vérifiées par des tierces parties. Avec près de 1 500 EPD vérifiées publiées dans plus de 33 pays, le Groupe se positionne comme le premier fournisseur d'EPD vérifiées au monde – en nombre – dans le secteur de la construction.

Au travers du développement de la version 4 du label *LEED* pour les bâtiments et de nouvelles certifications volontaires des produits telles que C2C ou *Declare,* la demande de transparence sur les substances contenues dans les produits de construction se développe fortement. Cette tendance correspond également à un besoin indispensable au développement de l'économie circulaire.

Saint-Gobain est désireux d'apporter des réponses à la fois adaptées et rigoureuses, mais aussi cohérentes avec les réglementations existantes.

En fonction des zones géographiques, le Groupe répond aux attentes de ses clients *via* différents moyens tels que des déclarations de contenu (qui inventorient les substances présentes dans un produit), des déclarations selon le standard volontaire nord-américain *HPD (Health Product Declaration*) ou encore le label « Declare ». En 2021, une vingtaine de nouveaux documents de type déclarations de contenu, HPD ou labels Declare ont été publiés pour des plaques de plâtre, des isolants ou des produits verriers.

De plus, Saint-Gobain s'implique dans le développement et l'amélioration des standards en matière de transparence et circularité. Saint-Gobain a par exemple fortement contribué à la nouvelle version du standard C2C (version 4) et au développement de l'initiative *PCDS (Product Circularity Data Sheet*) menée par le Luxembourg. Enfin, Saint-Gobain a poursuivi ses actions pour le développement d'une version européenne du standard HPD mentionné ci-dessus, cohérente avec le cadre réglementaire existant (REACH et CLP).

3.4.3 La satisfaction des clients

La connaissance des attentes actuelles et futures du marché est indispensable afin d'atteindre les objectifs de moyen et de long terme de Saint-Gobain. Pour cette raison, la satisfaction de ses clients est une priorité pour le Groupe, dont l'objectif est d'être une organisation centrée sur leurs attentes.

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

- d'une part le recours, à l'occasion de chaque interaction, à un court questionnaire auprès des clients effectifs et potentiels, directs et indirects, afin de détecter les principaux points de satisfaction et d'insatisfaction, et de déterminer le net promoter score, seule mesure commune à tous ; cette mesure affinée permettra à terme de faire de l'ensemble des clients les premiers prescripteurs du Groupe ;
- d'autre part une mesure plus rigoureuse et réactive de la conformité et de la ponctualité (cf. dans ce chapitre, section 3.3.1) tant il est vrai que ces deux paramètres reviennent dans tous les questionnaires comme les deux sources les plus fréquentes d'insatisfaction : avant toute chose, les clients exigent que les promesses de leurs fournisseurs soient tenues.

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

Sur le terrain, les marques réalisent de manière croissante la collecte des retours des clients (définis comme toute personne ayant une influence sur la décision d'achat) sur le plan relationnel et sur le plan transactionnel, grâce à la diffusion, en interne et de manière transversale, des meilleures pratiques en la matière. Ces données sont croisées avec le contexte propre à la relation, ainsi qu'avec la typologie des clients, afin d'évaluer le degré de satisfaction tout au long de leur parcours, c'est-à-dire sur l'ensemble de la chaîne d'interactions entre eux et les marques du Groupe. Dans ce cadre, les questionnaires de satisfaction déjà mis en œuvre ont montré que la conformité et la ponctualité (cf. dans ce chapitre, section 3.3.1) constituent les points négatifs les plus fréquemment cités.

L'un des axes d'excellence et de progrès est la formation, afin de disposer d'une communauté de plus en plus grande d'experts de l'expérience client ; chaque année, ce sont plus de 200 personnes qui sont ainsi formées aux méthodes et aux concepts dits de « customer experience » à travers le programme UniCampus. Par ailleurs, une plateforme appelée « Pulse » a été créée pour centraliser et mettre à disposition des pays et des entités de Saint-Gobain des méthodologies et des outils sur la gestion de l'expérience client, tels que des « persona », c'est-à-dire la définition de groupes de clients dont les comportements et les préférences sont fusionnés en un seul modèle prédictif.

Au-delà de la mesure de la satisfaction à proprement parler, l'ensemble de ces dispositifs crée le socle d'une approche de codéveloppement ; sur la base des avis des clients, un processus d'innovation partagée peut se mettre en place.

3.4.4 Une offre de solutions durables et performantes

Le programme « Solutions For Growth » est porté par l'ambition de Saint-Gobain de proposer des solutions alliant performance et *sustainability* de façon à répondre aux attentes de ses parties prenantes, en particulier ses clients, et de permettre l'accélération vers une économie plus durable et décarbonée.

L'objectif est de déterminer une méthode standard, facile à déployer dans l'organisation et à adapter 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 ceux liés à la santé et au bien-être. La mesure de la performance des solutions est centrée sur l'accroissement de la valeur économique (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, 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 a couvert 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 du 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.

La part du chiffre d'affaires réalisé avec des solutions durables est de 72 % en 2020. Le chiffre d'affaires lié aux solutions durables de Saint-Gobain intègre des activités non évaluées dans le cadre du respect du règlement européen 2020/852 Taxonomy regulation (cf. chapitre 9, section 3.5) comme les activités de distribution, des impacts et bénéfices non encore intégrés à la réglementation comme les ressources et l'économie circulaire ou enfin les bénéfices liés à la santé, la sécurité et aux conforts qui seront potentiellement éligibles à la taxonomie sociale.

4. Promouvoir un environnement de travail sain pour tous, ouvert et engageant

4.1 Déployer une politique RH engagée

Forte de son histoire et de la richesse de son dialogue social, la politique de ressources humaines (RH) de Saint-Gobain veille à offrir à chacun un environnement de travail propice à son épanouissement professionnel et personnel, c'est-à-dire qui permette de concilier performance au travail et bien-être des collaborateurs. Cette politique suppose une adhésion obligatoire de l'ensemble des collaborateurs aux valeurs du Groupe, telles qu'exprimées dans son Code éthique : les principes de comportement et d'action. La politique de ressources humaines de Saint-Gobain doit permettre une adaptation rapide de l'organisation et en particulier une gestion fine de l'évolution des besoins en compétences, un accompagnement des collaborateurs face aux grandes transformations, mais aussi l'attraction et la rétention des talents.

Pour cela, elle intègre deux dimensions :

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

En complément des indicateurs de performance opérationnels RH (cf. chapitre 4, section 2.2), la réussite de cette politique et la qualité du dialogue social sont mesurées chaque année lors d'une enquête conduite auprès de l'ensemble des collaborateurs. La part des collaborateurs répondant à l'enquête, leur satisfaction concernant les conditions de travail et leur confiance à la fois dans la stratégie et dans sa mise en œuvre sont des signaux d'un engagement fort qui conforte le Groupe dans ce choix d'un équilibre entre les dimensions locale et mondiale.

Le Comité des ressources humaines se réunit chaque mois sous la présidence de la Directrice Générale Adjointe en charge des ressources humaines et de la responsabilité sociale de l'entreprise. Il regroupe les Directeurs des fonctions RH support, en particulier le Directeur des affaires sociales et le Directeur *Group Talent and Executive Career Management,* les principaux Directeurs des ressources humaines des différentes régions et la Directrice des ressources humaines de l'entité HPS (Solutions de Haute Performance). Ainsi, un suivi régulier des plans d'action locaux et globaux et une analyse des principaux indicateurs RH sont menés.

Saint-Gobain soumet également chaque année ses pratiques en termes de ressources humaines au Top Employers Institute, organisme indépendant qui évalue la performance en termes de ressources humaines et d'éthique sur la base d'un questionnaire d'évaluation suivi d'audits des pratiques. Le Groupe se place parmi les 11 entreprises reconnues au plan mondial pour la sixième année consécutive. Saint-Gobain est également reconnu *Top Employer* localement dans 38 pays, correspondant à plus de 92 % des collaborateurs.

4.1.1 Les pratiques managériales : une ambition mondiale

Ces dernières années, Saint-Gobain a connu des évolutions profondes, notamment le passage d'une offre de produits à une offre de solutions, évolutions qui placent le Groupe dans une dynamique d'ouverture : ouverture vers l'extérieur, pour être à l'écoute du monde qui l'entoure et apporter des réponses aux besoins des clients ; et ouverture en interne, pour stimuler les échanges et l'innovation.

Cinq « Attitudes Saint-Gobain » constituent à la fois un mode de management et un état d'esprit partagé dans l'ensemble du Groupe :

- être proche du client, c'est-à-dire comprendre et anticiper les besoins des clients externes comme internes, et y répondre dans une démarche d'« apporteur de solutions » ;
- agir en entrepreneur, c'est-à-dire être focalisé sur la performance et les résultats, en cultivant une certaine ouverture aux idées nouvelles et une capacité d'adaptation au changement ;
- innover, c'est-à-dire faire preuve de curiosité mais aussi promouvoir et valoriser les diversités pour favoriser l'éclosion d'idées nouvelles ;
- être agile, c'est-à-dire être proactif et anticiper les changements, y compris ceux liés au digital, tout en restant focalisé sur les résultats ;
- développer une culture ouverte et engageante, c'est-à-dire pratiquer un leadership bienveillant dans le contexte d'un monde volatil, incertain et complexe.

Les « Attitudes Saint-Gobain » ont été intégrées dans les outils et procédures RH du Groupe tels que le référentiel managérial, les entretiens annuels et les évaluations à 360 degrés, les programmes d'intégration des nouveaux arrivants, la formation – en particulier les formations managériales – ou la gestion des talents.

En complément, un nouveau mode de leadership basé sur la confiance, la responsabilisation et la collaboration est encouragé, et s'accompagne de nouvelles façons de travailler ensemble. Pour développer cet état d'esprit, les managers disposent de programmes de formation, d'outils de mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail collaboratives, et d'exemples inspirants pour évoluer avec leurs équipes (cf. dans ce chapitre, section 4.3.5).

Une enquête de satisfaction des collaborateurs est menée chaque année (cf. dans ce chapitre, section 4.3.8) et a permis de mesurer des progrès dans la perception des collaborateurs de ce nouveau mode de leadership. 79 % des collaborateurs du Groupe se sentent impliqués dans la définition de leurs objectifs, 80 % ont confiance dans le management et 86 % reconnaissent que leur manager promeut le travail d'équipe et la collaboration. Ces résultats ont été obtenus alors que la crise sanitaire a contraint les équipes de Saint-Gobain au passage rapide au télétravail dans de nombreux pays et à une communication avec les équipes *via* des outils digitaux.

4.1.2 Une responsabilité opérationnelle locale

Chaque pays déploie les politiques et grands engagements de Saint-Gobain (santé, sécurité, diversité, etc.) en adaptant les plans d'action, les étapes de réalisation et les outils aux spécificités et à la culture de sa région, sans transiger sur le niveau de performance attendu. Les politiques RH sont diffusées par le réseau RH global. Les équipes locales disposent de guides pour accompagner leur déploiement et des formations spécifiques sont organisées par la « HR Academy ». Ainsi, des guides pratiques et des formations pratiques dispensées par les équipes support au niveau mondial sont disponibles en particulier sur les thématiques suivantes : le dialogue social, la diversité, la rémunération et les avantages, la gestion des talents, le recrutement et l'intégration, et la mobilité.

4.2 Protéger la santé et la sécurité des collaborateurs

La santé et la sécurité des collaborateurs sont des priorités absolues et Saint-Gobain les inscrit au cœur de sa culture d'entreprise. Il est important que chacun soit acteur de sa santé et de sa sécurité, ainsi que de celles de chacun de ses collègues.

Les engagements du Groupe sont publiés dans la charte EHS et la politique santé, disponibles sur le site web de Saint-Gobain et qui rappellent les principes suivants :

- implication des équipes dirigeantes en appui à l'engagement des collaborateurs ;
- respect des réglementations et des standards Saint-Gobain ;
- exemplarité sur les procédés, les produits et les services sur l'ensemble du cycle de vie ;
- prévention et réduction continue des risques pour les employés, les intérimaires, les sous-traitants, visiteurs, clients et l'environnement ;
- collaboration et responsabilisation de tous grâce au dialogue continu avec les parties prenantes.

Cette charte EHS est accompagnée d'une lettre d'engagement du Directeur général, rappelant à chacun les objectifs « zéro accident professionnel » et « zéro maladie professionnelle ». La gestion des risques relatifs à la santé et à la sécurité est décrite dans ce chapitre, section 4.2.

4.2.1 La santé et le bien-être des collaborateurs

En matière de santé et de bien-être, Saint-Gobain a adopté une politique en 2013 et mise à jour début 2022. Elle fixe les lignes directrices de son action pour protéger la santé et promouvoir le bien-être de ses collaborateurs, de ses clients et fournisseurs, des utilisateurs de ses produits, ainsi que des riverains de ses sites.

L'ambition du Groupe vise la protection de la santé et la promotion du bien-être, la maximisation de son impact positif et la minimisation de son empreinte liée à ses activités sur la santé de ses employés, intérimaires et sous-traitants qui interviennent sur ses sites dans le monde. Le plan d'action mettant en œuvre cette politique intègre la connaissance et le traçage du profil d'exposition aux risques professionnels liés à la santé et au bien-être comme élément fondamental. L'ergonomie, l'aménagement des postes de travail et leur adaptation en cas de limitation des capacités de travail du collaborateur sont également des points centraux de mise en œuvre de la politique. Enfin, des programmes de prévention et de promotion de la santé et du bien-être incluant un accès au soins et une protection sociale pour les collaborateurs et leur famille (cf. dans ce chapitre, section 4.2.1) sont déployés.

Tous les sites de Saint-Gobain dans le monde doivent mettre en œuvre cette politique, en conformité avec leur réglementation locale et en complément des lignes directrices, standards et outils de santé et d'hygiène industrielle déjà en place. Les actions mises en œuvre par chacun des sites sont priorisées suite à la réalisation de leur cartographie des risques liés à la santé et au bien-être dans le respect du référentiel EHS (cf. dans ce chapitre, section 3.3.1.5).

Pour garantir le même niveau de protection et de suivi médical à tous ses collaborateurs dans le monde, le Groupe a établi des standards obligatoires et des recommandations en matière de santé et d'hygiène industrielle. Ils sont complétés par des standards spécifiques pour certaines activités et des kits opérationnels. Les recommandations concernant l'organisation des premiers secours et l'équipement des entités avec des défibrillateurs automatiques externes ont été communiquées.

4.2.1.1 La crise sanitaire de la Covid-19

La gestion de la pandémie de la Covid-19 s'est appuyée sur les réseaux des ressources humaines, de la communication, de l'EHS et des équipes médicales ainsi que sur un système de management EHS déployé dans tous les pays et sur l'ensemble des sites industriels et de distribution. Une coordination mondiale de suivi de l'épidémie a été mise en place, ces réseaux travaillant en étroite collaboration pour assurer la veille scientifique et réglementaire, communiquer sur les mesures de prévention, accompagner et suivre le déploiement sur tous les sites.

Dès février 2020, des cellules de crise centrale et locales ont été mises en place, regroupant les membres du Comité exécutif élargi aux Directeurs des grandes fonctions support et en particulier la Directrice médicale et de la santé au travail et le Directeur du développement durable en charge de l'EHS.

Pour faire face à cette crise sanitaire inédite par son ampleur, Saint-Gobain s'est fixé deux priorités :

- protéger les employés, intérimaires et sous-traitants sur site des risques sanitaires dans le respect des exigences des autorités sanitaires, en intégrant les spécificités culturelles locales et en pouvant selon les pays appliquer des mesures de protection additionnelles, comme le recours au télétravail anticipé par rapport aux décisions des autorités locales ;
- prévenir les risques d'impact psychologique et notamment ceux liés aux mesures de confinement et au passage au télétravail.

Ainsi des procédures ont été déployées par le Groupe, incluant des mesures de protection individuelle comme le port des masques, les gestes barrières, la prise de température ou les tests diagnostiques ainsi que des mesures de prévention sur site comme les modalités et les fréquences de nettoyage, les systèmes de ventilation, la gestion des situations à risques sur les sites tels que les cantines ou les transports collectifs pour les trajets, le recours au télétravail, voire à l'isolement et un suivi du *reporting* des cas par pays.

Pour assurer une prévention des risques psychologiques, les équipes de management ont pu s'appuyer sur l'outil *Mental WellBeing* (cf. dans ce chapitre, section 4.3.3) et accéder à des guides pour accompagner la mise en place du télétravail en maintenant le lien social et la motivation des collaborateurs.

Enfin, une communication générale a été mise en place directement sur le site intranet accessible à tous les collaborateurs, assurant un suivi de la pandémie, des informations scientifiques générales, le rappel des mesures de prévention, des vidéos et des formations digitales pour accompagner les managers dans la gestion de la crise, et un point régulier de la situation de Saint-Gobain. Des alertes sanitaires spécifiques à la mise en place de mesures internes comme la restriction des voyages dès janvier 2020 et des « flashs » informant les collaborateurs de la situation ont été diffusés de façon régulière, selon une fréquence adaptée à la gestion de la crise.

4.2.1.2 Un indicateur de pilotage des risques de santé

En parallèle des indicateurs de suivi de la sécurité (taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt, ou « TF2 ») et de l'environnement (EvE), Saint-Gobain a défini un indicateur de maîtrise du risque pour la santé de son personnel lié à ses activités, en cohérence avec ses standards santé dans un premier temps ciblés sur les risques bruit. Cet indicateur prendra également en compte les risques liés aux agents chimiques à partir de 2022. Cet indicateur santé (HICE, *Health Indicator for Occupational Exposure*) est appliqué à l'ensemble des sites concernés par l'exposition au bruit et/ou aux agents chimiques. Il correspond au taux d'exposition potentielle significative à ces dangers pour la santé et vise à favoriser la priorisation des actions de réduction des risques d'exposition des collaborateurs sur les sites.

L'indicateur « HICE Bruit » a été déployé en 2021. Il est communiqué deux fois par an au Comité exécutif du Groupe. À fin 2021, il est à un niveau de 17,5, ce qui signifie qu'en moyenne, sur chaque site, 17,5 % des situations de travail des employés et des sous-traitants permanents font l'objet d'une exposition potentielle au bruit.

Depuis décembre 2021, il est par ailleurs demandé à chaque coordinateur EHS de pays ou d'entité de valider la qualité des inventaires de produits chimiques et des évaluations des risques reportés dans SAFHEAR par les sites de leur périmètre. Cela permettra de calculer à partir de 2022 un indicateur « HICE Agents Chimiques » pour aider les sites à piloter leurs actions d'amélioration dans ce domaine.

4.2.1.3 La gestion des risques chimiques

Depuis de nombreuses années, Saint-Gobain s'engage pour une réduction et une maîtrise des risques chimiques (substances et produits dangereux, poussières). Trois outils complémentaires ont été développés pour accompagner les sites dans la gestion des risques chimiques :

- le standard interne et son guide d'implémentation relatif à l'évaluation et la maîtrise du risque lié aux agents chimiques permet aux sites industriels de procéder à une évaluation périodique des expositions aux substances dangereuses selon des règles précises minimales. Il est complété par des guides de gestion du risque (ventilation, équipements de protection individuelle, exemples de procédures de gestion et de stockage de produits chimiques, inventaires de produits spécifiques aux activités, etc.) ainsi que des kits de formation ;
- la base de données SBASE met à disposition une liste des substances chimiques et de leur classification. Cette base est mise à jour en permanence en fonction des évolutions de classification des différents cadres réglementaires tels que REACH en Europe. SBASE est gérée par la Direction EHS du Groupe ;
- l'outil de gestion SAFHEAR permet à chaque site industriel de dresser et de documenter son propre inventaire des substances et produits chimiques utilisés, mais aussi éventuellement générés lors des procédés industriels de production. Dans une deuxième phase, il permet aux sites de faire et de documenter l'évaluation des expositions. Ces données sont consolidées au niveau mondial.

L'inventaire des produits et substances utilisés par les entités de Saint-Gobain est un processus d'amélioration continue. En 2020, de nouveaux indicateurs issus de l'outil SAFHEAR ont été communiqués aux pays et entités pour les aider à gérer le risque chimique, selon le nouveau standard sur l'évaluation et la maîtrise des risques mis en place en septembre 2019. Depuis janvier 2021, ces indicateurs sont communiqués tous les trois mois pour encourager la mise à jour dans SAFHEAR des inventaires de produits chimiques et des résultats des évaluations des risques. Fin 2021, 66 % des sites ont mis à jour leur inventaire dans SAFHEAR suivant les nouvelles règles. L'objectif du Groupe est d'avoir 100 % de ses sites couverts par un inventaire chimique à jour à fin 2025 (cf. chapitre 4, section 2.1).

Des actions de formation, des supports pédagogiques et de l'assistance technique permettent de développer la compétence des responsables EHS sur site. En 2021, plus de 450 personnes ont été formées au standard et aux outils associés, 24 tutoriels ont été développés et 15 vidéos techniques ont été mises à disposition.

Enfin, Saint-Gobain suit activement les mises à jour de la liste européenne des substances candidates à autorisation ou bien soumises à autorisation ou à restriction et anticipe les échéances d'autorisation de substances, afin de remplir ses obligations de substitution et de communication auprès de ses clients.

Dans les pays en dehors de l'Union européenne, soumis à d'autres réglementations sur les produits chimiques telles que le « Toxic Substances Control Act » aux États-Unis, la loi sur la protection de l'environnement et le plan de gestion des produits chimiques au Canada, ou encore le « China REACH » en Chine, le Groupe applique les réglementations en vigueur et suit leur évolution.

Cette maîtrise transversale de la gestion des substances et produits chimiques s'inscrit également dans les démarches d'innovation relatives aux produits et d'information des parties prenantes, en particulier les consommateurs (cf. dans ce chapitre, section 3.4.2).

4.2.1.4 La gestion du bruit et des facteurs ergonomiques

Saint-Gobain a suivi une approche similaire en matière d'évaluation et de gestion du bruit au travail et des facteurs ergonomiques. L'indicateur « HICE Bruit » a été déployé en 2021 (cf. dans ce chapitre, section 4.2.1.2). Un standard d'évaluation du bruit et un guide d'implémentation des moyens de protection technique et individuelle sont disponibles.

Un standard d'évaluation des facteurs pouvant contribuer à l'apparition de troubles musculosquelettiques et une grille de détection des facteurs ergonomiques ont été développés en 2021. Le standard sur l'ergonomie liste les facteurs de risque à évaluer et précise la méthode d'évaluation de ces risques, notamment en s'appuyant sur des normes internationales (par exemple, EN ISO 14738 : 2008 et ISO 11228-3). La grille de détection est un outil simple d'utilisation qui liste les critères à évaluer. Elle a pour objectif d'identifier les améliorations à apporter à une situation de travail par une cotation avant/après.

Le Groupe dispose enfin d'un ensemble d'informations et de précautions quant au recours à des « exosquelettes ». Une plateforme dédiée regroupe les résultats des travaux et recommandations de l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité) et de l'IFA (*Institut für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung* – l'institut pour la sécurité et la santé au travail de l'assurance sociale allemande contre les accidents) pour appréhender le recours à un exosquelette en matière de prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS).

4.2.2 La sécurité

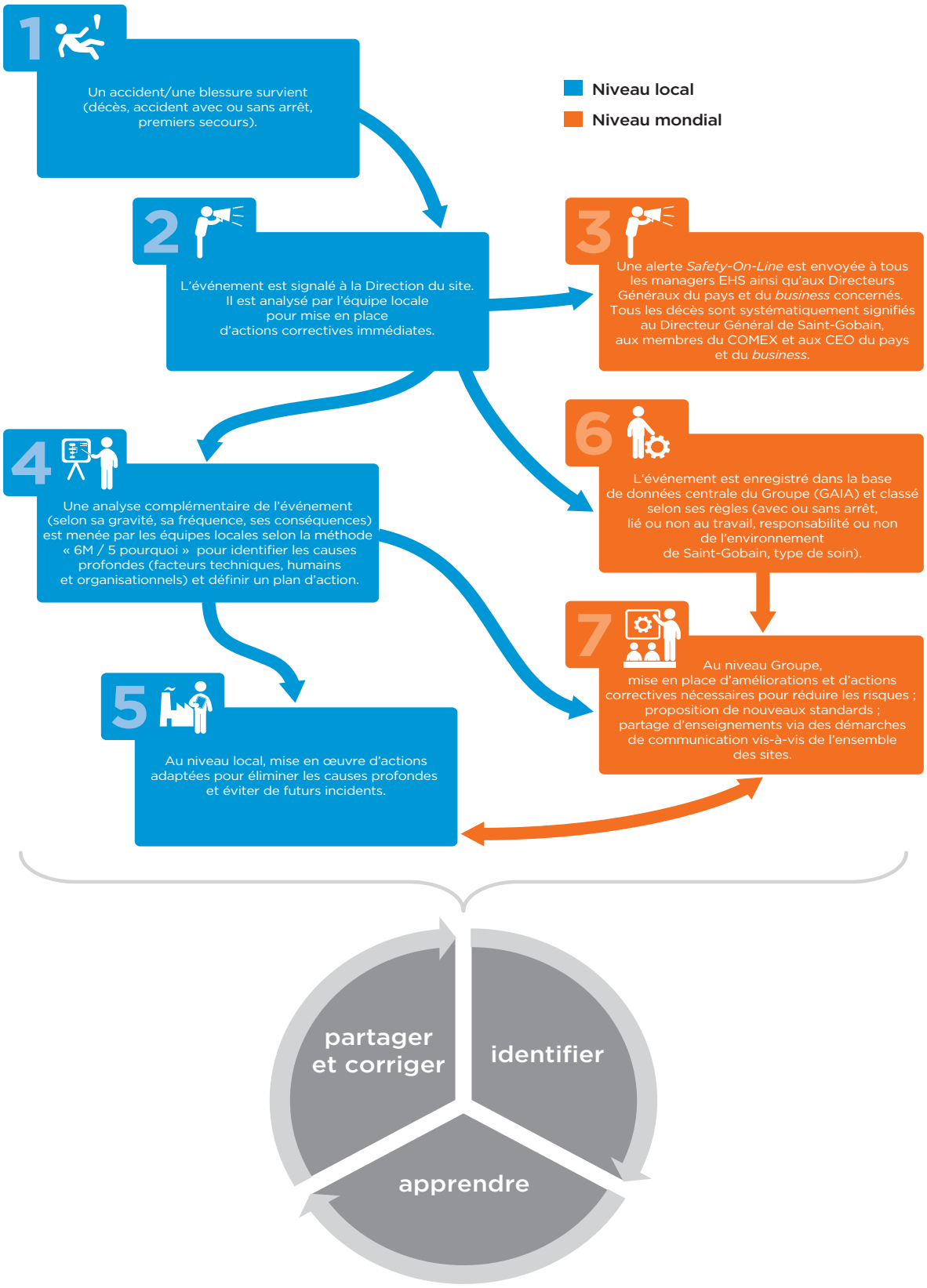
Saint-Gobain veille à garantir à toutes les personnes sur ses sites, y compris aux intérimaires et sous-traitants, des conditions et un environnement de travail sûrs grâce à l'identification, la réduction et la maîtrise des risques.

Au plus haut niveau, le management montre son implication et son engagement dans le développement d'une culture de la sécurité au sein du Groupe. Toutes les réunions du Conseil d'administration et du Comité exécutif incluent des revues de la performance de la sécurité. Le management opérationnel est partout responsable et garant de tous les aspects de la sécurité : objectifs, plans d'action, et mesure de la performance. Pour souligner cet engagement, une partie de la rémunération variable annuelle des managers repose sur les actions et les résultats en matière de sécurité. La réalisation de visites de sécurité et l'application des standards de sécurité sont aussi considérées.

Afin de consolider ce résultat et de maintenir l'effort de tous, l'indicateur TF2 est intégré aux critères retenus dans le cadre du plan de rémunération à long terme depuis 2017 (cf. chapitre 5, section 2.4.3).

4.2.2.1 La gestion de la sécurité au quotidien

La démarche touche l'ensemble des métiers de Saint-Gobain et s'attache à inscrire la sécurité au cœur de la culture d'entreprise du Groupe. Le *reporting* et le traitement des événements sécurité se présentent comme suit pour les événements entraînant des blessures. Les autres événements, tels que les « presque accidents » et les situations dangereuses, sont traités localement (*reporting*, analyse des causes, archivage, consolidation, communication).



Lorsqu'un événement grave ou potentiellement grave (SIP pour *Serious Injury Potential*) survient, le management local informe la ligne hiérarchique. Après que la victime a été secourue et que des actions correctives immédiates ont été mises en place, une analyse poussée de l'accident est menée, visant à en déterminer les causes profondes (facteurs techniques, humains et organisationnels) et à bâtir un plan d'action. Cette analyse est réalisée avec le management local et un plan d'action est validé.

Les résultats de l'analyse et les points clés identifiés sont ensuite partagés *via* les réseaux mondiaux des animateurs EHS, soit au niveau d'une entité ou au niveau mondial, mais aussi avec le management. Les alertes sont diffusées et partagées avec les autres sites, de façon à sensibiliser le personnel sur certains risques et à se poser les questions suivantes : « Un tel événement pourrait-il survenir sur notre site ? » ou : « Si oui, que peut-on mettre en place pour l'éviter ? » Ce partage permet de renforcer les autres actions déjà entreprises, comme les évaluations des risques de toutes les opérations, et la mise en place des standards internes.

En 2020, l'identification des événements potentiellement graves a été renforcée grâce au lancement au niveau Groupe d'un guide sur ce sujet. En effet, il est fondamental d'analyser en profondeur puis de mettre en place des actions adaptées pour éliminer les causes profondes de ces événements à conséquences limitées, mais qui avaient le potentiel de causer des dommages beaucoup plus graves (par exemple un accident mortel) si les circonstances avaient été légèrement différentes.

Une analyse systématique de tous les événements sécurité reportés est faite au niveau Groupe pour vérifier si la classification en SIP d'un événement est correcte ou devrait être faite si l'événement n'a pas été identifié comme tel.

Des visites de sécurité sont organisées dans tous les sites selon la méthodologie SMAT (pour *Safety Management Tool*). Ces visites visent à engager un dialogue ouvert avec la personne visitée, sur les sujets sécurité et santé, après observation des pratiques de travail par le visiteur. Les points positifs sont notés en priorité, ainsi que les éventuels conditions et actes dangereux, qui font l'objet d'une action immédiate en priorité ou d'une action intégrée dans un plan d'action. Un guide a été développé pour aider les équipes locales à former les visiteurs comme les personnes visitées et favoriser l'échange de bonnes pratiques. En 2021, 444 574 visites SMAT ont été réalisées dans le Groupe, ce qui représente un ratio de 2,3 visites par collaborateur, intérimaire et sous-traitant permanent.

De nombreux supports de formation, d'information et des outils ont été développés ou mis à jour pour accompagner les équipes locales dans l'identification et la maîtrise des situations à risque. Par exemple, l'outil « 60s to Think » a été adapté dans un format plus moderne et une communication sur le concept « Dare to Take Care » a été diffusée.

4.2.2.2 Des résultats solides

En 2021 le TF2 est égal à 1,9, soit une légère augmentation par rapport à 2020 (1,8), année particulièrement atypique du fait de la crise sanitaire. La tendance générale reste solide puisque le TF2 a été divisé par quatre en dix ans.

74 % des entités n'ont pas déclaré d'accident du travail, contre 72 % en 2019. Le « Club des millionnaires » réunit les sites du Groupe les plus exemplaires en matière de sécurité, avec 1 million d'heures travaillées ou cinq ans sans accident avec arrêt, en incluant toutes les personnes présentes sur un site (employés, intérimaires, sous-traitants, visiteurs, etc.). Fin 2021, le « Club des millionnaires » rassemblait au total 227 sites, contre 228 à fin 2020. Il valorise les entités qui ont les meilleurs résultats et qui démontrent à tous que l'objectif de zéro accident de travail est possible. Parmi ces sites, 85 sont « millionnaires Argent » (avec dix ans sans accident avec arrêt) et 22 « millionnaires Or » (avec 15 ans sans accident avec arrêt).

Malgré une baisse significative, Saint-Gobain continue à avoir chaque année des accidents graves et mortels. Lors d'un webinaire organisé début 2022, le Directeur Général du Groupe a rappelé à tous les Directeurs de sites que la maîtrise des situations à risque est une priorité absolue, en particulier le fait d'agir immédiatement lorsque des risques liés à des problèmes de sécurité machine ou de consignation-déconsignation des installations sont détectés.

4.2.2.3 Des efforts supplémentaires nécessaires pour la gestion des sous-traitants et des intérimaires

L'engagement de Saint-Gobain en matière de sécurité porte non seulement sur ses collaborateurs et intérimaires, mais aussi sur les sous-traitants présents sur site. Deux standards de sécurité, « Gestion des entreprises extérieures » et « Permis de travail », sont déployés pour gérer les risques liés à la présence de sous-traitants sur site.

Deux catégories de sous-traitants sont distinguées pour adapter les plans d'actions aux risques :

- les sous-traitants permanents, avec lesquels des actions peuvent être menées sur la durée et dont les résultats sont intégrés aux résultats globaux du Groupe ;
- les sous-traitants occasionnels (chantier, maintenance…) pour lesquels un plan de prévention doit être effectué au préalable et les procédures d'accueil, de contrôle et de supervision doivent être renforcées. Les accidents avec et sans arrêt de cette catégorie de sous-traitants sont enregistrés et reportés.

Un parcours de formation à distance dit de « Gestion des entreprises extérieures » a été mis à disposition des pays et des équipes des sites, ainsi que des outils de communication pour sensibiliser aux risques liés à la présence de sous-traitants sur site. En complément, l'ensemble du réseau des spécialistes des achats disposera d'outils spécifiques pour suivre plus particulièrement ce processus : information et formations, meilleures pratiques, etc.

4.3 Favoriser l'engagement des collaborateurs

4.3.1 Le dialogue social

Saint-Gobain a fait de la qualité du dialogue social un critère essentiel de la performance de sa politique RH. Le principe de consultation et de négociation – soit directement avec les salariés, soit en s'appuyant sur leurs représentants – est généralisé, avec l'objectif de concrétiser ce dialogue sous forme d'accords collectifs. La liberté d'association fait partie des valeurs intégrées au Code éthique du Groupe et son respect est un préalable à un dialogue social de qualité.

Parce que le dialogue social doit apporter des réponses concrètes aux questions des conditions de travail, aux attentes particulières des collaborateurs, et au déploiement des plans d'action RH, il se fait essentiellement au niveau local conformément à la politique RH de Saint-Gobain (cf. dans ce chapitre, section 4.1). Les dirigeants dans chaque pays s'entretiennent périodiquement avec les représentants du personnel pour échanger sur la stratégie et les enjeux locaux. Ainsi, près de 3 000 accords signés avec des instances représentatives du personnel sont actifs dont plus de 20 % intègrent des critères liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs.

Si Saint-Gobain privilégie le niveau local du dialogue social, une coordination Groupe est en place. Ainsi, le Directeur Général de Saint-Gobain reçoit les coordinateurs syndicaux centraux, plusieurs fois par an et préside au moins deux fois par an le Comité de Groupe en France. Au niveau européen, il préside la Convention pour le dialogue social, qui réunit annuellement 70 représentants syndicaux de 22 pays européens. Avec l'aide d'un expert indépendant, cette Convention permet de compléter le dialogue national en abordant des sujets d'intérêt commun comme la sécurité, la responsabilité sociale de l'entreprise ou l'évolution de l'emploi dans les sites industriels européens. Ces sujets sont notamment portés par les membres du Comité restreint, porte-parole de la Convention, qui bénéficient d'une formation spécifique pour assurer leur rôle.

L'enquête de satisfaction des collaborateurs menée en 2021 (cf. dans ce chapitre, section 4.3.8) montre que 85 % des répondants estiment que leurs conditions de travail sont bonnes. Malgré la persistance du télétravail face à la crise sanitaire, 81 % des collaborateurs ayant répondu à l'enquête assurent que l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle est satisfaisant. Pendant la crise de la Covid-19, la qualité historique du dialogue social dans les pays et régions a permis à Saint-Gobain une réactivité et une adaptabilité des entités en fonction de la situation locale de la pandémie.

Dans un contexte économique incertain, le Groupe s'engage, dans la mesure du possible, à mettre en œuvre des solutions pour sauvegarder l'emploi et à ne procéder à des réductions d'effectifs qu'en dernier ressort. L'objectif vise en premier lieu à se réorganiser pour gérer les situations de manière transitoire, comme c'est le cas pour le chômage technique, ou à privilégier les accords de mobilité interne qui, associés à des mesures incitatives, permettent de préserver les emplois au sein de Saint-Gobain. Lorsque les restructurations sont inévitables, les collaborateurs concernés par les ajustements d'effectifs bénéficient de programmes d'accompagnement personnalisés qui peuvent se traduire par une formation liée à une reconversion, une aide à la mobilité géographique ou un soutien à la réalisation d'un projet personnel, comme la création d'une entreprise.

Lors des acquisitions d'entreprises, une coordination se met en place afin d'aligner la politique RH des nouvelles entités aux principes du Groupe.

4.3.2 La politique salariale et les avantages sociaux

Les politiques salariales sont définies par les pays selon les conditions de marché. Dans la plupart des pays où Saint-Gobain est implanté, des salaires minimaux sont définis, soit dans un cadre légal, soit par la négociation de conventions collectives. En 2021, moins de 3 % des collaborateurs n'étaient pas couverts par l'une ou l'autre de ces dispositions. Le Groupe est favorable à cette démarche de négociation collective, qui est un moyen de garantir un niveau de vie minimal à l'ensemble des collaborateurs en fonction de la situation locale.

Un cadre général appelé *Framework for fair wages* fixe des règles communes et des principes pour assurer une rémunération juste des collaborateurs de Saint-Gobain. Il a été diffusé au sein du réseau RH et est publié sur le site Internet du Groupe.

En 2021, Saint-Gobain a mené une enquête auprès des pays pour mieux identifier les actions menées pour garantir un salaire décent, mais aussi les éléments complémentaires à la rémunération comme les bonus individuels et collectifs ou les avantages sociaux. Le salaire de moins de 4 % des employés est limité au salaire minimum légal ou négocié. Près des deux tiers des employés à temps plein bénéficient d'un programme de bonus individuel ou collectif.

Cette enquête a permis également de vérifier que plus de 99 % des collaborateurs bénéficient de pensions de retraite selon des programmes définis localement.

Parallèlement, l'actionnariat salarié offre aux collaborateurs la possibilité de devenir actionnaires à des conditions préférentielles, soit directement à titre individuel, soit en participant à un fonds collectif dédié. Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) leur permet d'acquérir des actions de Saint-Gobain en bénéficiant d'une décote et, dans certains pays, d'un abondement complémentaire. En France, pour encourager l'esprit d'équipe et associer chacun à la réussite du Groupe, Saint-Gobain favorise la conclusion d'accords d'intéressement collectifs. En 2021, des programmes d'actionnariat salarié sont proposés dans 48 pays. 95,5 % des salariés de Saint-Gobain ont accès à ces programmes et dans certains pays les retraités sont également éligibles. En complément de ces programmes, Saint-Gobain a mis en place des plans de rémunération à long terme incluant, selon les années, des options sur actions, des actions de performance et des unités de performance (cf. chapitre 5, section 2.4.3).

Saint-Gobain veille également à offrir à ses collaborateurs des garanties sociales qui leur permettent de se protéger face aux aléas de la vie. Lancé le 1er janvier 2020, *CARE by Saint-Gobain* est un programme de protection sociale pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe et leurs familles. Les garanties sont définies pour répondre à des besoins essentiels et quotidiens de santé, mais aussi pour accompagner des moments importants de la vie d'une famille :

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

Le programme est déployé pays par pays, avec l'objectif d'être appliqué partout dans le monde et pour chacun des collaborateurs, début 2023. Les mesures de parentalité ont été déployées dès 2020, et tous les collaborateurs de Saint-Gobain bénéficient aujourd'hui des garanties minimales de congés liés à la parentalité incluant le maintien du salaire à 100 %. Le suivi du déploiement du programme est disponible au chapitre 4, section 2.2.

4.3.3 Le bien-être au travail

Saint-Gobain attache une importance fondamentale à la santé physique (cf. dans ce chapitre, section 4.2.1) mais aussi à la santé mentale de ses collaborateurs. Le programme « Mental WellBeing » (MWB) a été déployé auprès de l'ensemble des managers du Groupe. Prenant la forme d'une application interactive, il a été conçu pour aider les managers à optimiser le bien-être psychologique de leurs équipes. Chaque manager a la possibilité d'établir un programme sur mesure adapté à son équipe, d'en faire le suivi et d'échanger avec d'autres managers ou encore de partager des bonnes pratiques pertinentes tirées de son expérience. Six domaines d'action sont prévus : pratiques de management, gestion du changement, environnement relationnel, environnement physique de travail, équilibre travail-vie privée, et compétences personnelles de bien-être.

Cet outil interactif propose des bonnes pratiques, collecte celles identifiées par les équipes dans le monde, et fournit pour chacune d'elles les informations clés pour les mettre en œuvre. Ainsi, des programmes spécifiques pourront être initiés localement en mettant en relation les problématiques spécifiques et des propositions d'actions concrètes pour améliorer le bien-être au travail. Ce concept a été élaboré sous l'impulsion de la Direction Médicale et santé au travail et d'un groupe de travail multiculturel, constitué de profils très divers (RH, EHS, communication, Directeurs de sites…) et en associant les partenaires sociaux.

Cette approche est liée au pilier « ressources humaines » du programme d'excellence WCM (cf. dans ce chapitre, section 3.3.1.2). Elle est aussi intégrée dans les processus RH de Saint-Gobain, en particulier dans les formations de l'école du management, les formulaires des entretiens annuels individuels des managers, ou dans des questions spécifiques lors de l'enquête annuelle de mesure de l'engagement des collaborateurs.

De façon générale, le Groupe souhaite créer un environnement de travail motivant et engageant, respectueux de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée pour l'ensemble des collaborateurs. Ainsi, la flexibilité et le télétravail sont favorisés. Cet outil a été particulièrement utile dans le cadre de la crise de la Covid-19, lors du passage au télétravail d'une grande partie des collaborateurs. Le bien-être des collaborateurs et le maintien des liens personnels ont été des priorités dans ce contexte particulièrement anxiogène.

Cet outil ne résume pas à lui seul toutes les mesures mises en place pour protéger et promouvoir la santé mentale des collaborateurs. Il est accompagné de formations, de webinaires, d'enquêtes et de suivi d'indicateur, d'un système d'alerte, de suivi médical et de prise en charge individuelle.

Cette prise en charge individuelle peut être assurée par des psychologues sur site, des cabinets externes spécialisés, ou encore les équipes médicales internes.

4.3.4 La diversité

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. Pour atteindre ses objectifs de diversités et d'inclusion, le Groupe travaille à créer un environnement favorisant l'équité et l'égalité, indispensables à un véritable épanouissement professionnel, tout en facilitant la formation et la cohésion d'équipes opérationnelles performantes. L'exemplarité managériale et la politique d'égalité de traitement en matière de recrutement, de formation professionnelle et de rémunération en constituent les leviers d'action principaux. Partout où il est présent, Saint-Gobain s'engage à favoriser l'inclusion et à promouvoir la diversité sous toutes ses formes : mixité, nationalités, formations, parcours professionnels, diversité générationnelle, handicap, origines ethniques et sociales.

Le Groupe s'engage fortement sur les thèmes des diversités et de l'inclusion, qui constituent un de ses enjeux prioritaires en matière de RSE (cf. dans ce chapitre, section 1.3.3). Les impératifs à suivre sont définis au niveau mondial, tandis que les plans d'action soutenant cette vision sont déclinés au niveau local. Un indicateur de diversité globale intégrant les diversités de genre, de nationalité et d'expérience professionnelle est suivi de façon annuelle. Il est un élément de performance des plans de rémunération à long terme des cadres de Saint-Gobain (cf. chapitre 5, section 2.4.3). Le Groupe s'engage à conserver un indice de diversité toujours supérieur à 90 % ce qui reste le cas en 2021 avec un indice de diversité de 91,1 %.

Pour favoriser la pluridisciplinarité et la diversité des nationalités, l'accent est porté sur la valorisation des parcours diversifiés dans les filières de compétences (marketing, Recherche et Développement, etc.), et sur l'égalité des chances pour les profils locaux. En matière de diversité de générations, Saint-Gobain veille à l'équilibre de la pyramide des âges des collaborateurs, en donnant toute leur place aux jeunes comme aux seniors. Les parcours d'insertion dédiés aux jeunes font l'objet d'une attention particulière.

De manière générale, une plus grande diversité passe par un recrutement plus inclusif. Pour encourager ces pratiques, le parcours de formation à distance « Recruter sans discriminer » doit être suivi par les équipes des ressources humaines de manière obligatoire, et il est diffusé aux managers de Saint-Gobain en France depuis 2018. Cette formation informe du cadre légal et des bonnes pratiques à appliquer lors des processus de recrutement.

4.3.4.1 Le handicap

L'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap sont des sujets importants pour Saint-Gobain. En premier lieu, des programmes de sensibilisation et de formation sur le sujet du handicap sont mis en place dans les différents pays. Des ateliers sont proposés dans plusieurs filiales en partenariat avec des organismes spécialisés. Le Groupe met aussi en place des politiques de recrutement en partenariat avec diverses agences spécialisées et en appliquant le principe strict de non-discrimination. Par exemple en France, plusieurs entités sont en contact avec des ESAT (organismes pour l'insertion sociale et professionnelle des adultes handicapés) pour les accompagner dans cette démarche. Un des objectifs de Saint-Gobain est de faciliter le quotidien des collaborateurs en situation de handicap en réalisant des aménagements de postes et d'horaires. Au Royaume-Uni, en Irlande et en Amérique du Nord, un accompagnement personnalisé des personnes a été mis en place afin d'adapter leur environnement de travail à leurs besoins particuliers.

4.3.4.2 L'égalité des genres

Le renforcement de la mixité des équipes s'appuie sur une politique volontariste de recrutement et sur des plans d'action pour la promotion professionnelle, l'égalité salariale, la formation et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Des objectifs liés à la diversité femme/homme ont été fixés : 30 % de femmes cadres en 2025 (objectif de 25 % atteint en 2020) et 25 % de femmes cadres dirigeantes en 2025. Ils font l'objet d'un suivi trimestriel par le Comité exécutif. Ils ont été déclinés par pays et secteurs et sont intégrés aux critères de performance déterminant la rémunération variable annuelle des cadres dirigeants. Au niveau du Groupe, chaque réunion mensuelle du Comité des ressources humaines dédie une section aux femmes, avec pour objectif de dynamiser les opportunités de carrière.

Ces objectifs ont été renforcés en 2020 pour favoriser l'accession des femmes aux instances dirigeantes de Saint-Gobain :

- 30 % de femmes au COMEX du Groupe en 2025 ;
- 30 % de femmes en moyenne dans les COMEX des *Business Units* en 2025.

En termes de formation, un parcours de formation à distance de sensibilisation aux enjeux de la mixité, intitulé « Gender Balance Awareness », a été réalisé et diffusé dans plusieurs langues auprès des équipes de ressources humaines et de managers. Ce programme a été mis à jour fin 2020 sous un nouveau format d'*e-learning* appelé « Unconscious Bias ».

En 2020, Saint-Gobain a initié un programme d'utilisation des techniques de *Big Data* pour identifier des écarts de situation entre les hommes et les femmes dans l'organisation du Groupe. Au-delà des indicateurs quantitatifs disponibles dans le *reporting* extra-financier, l'objectif est d'identifier des stéréotypes sous-jacents freinant l'intégration des femmes dans les instances dirigeantes ou créant des écarts de situation systématiques. Conformément à la politique de ressources humaines (cf. dans ce chapitre, section 4.1), chaque pays a mis en œuvre un plan d'action.

Enfin, en 2020 le volet lié à la parentalité du programme de protection sociale « CARE by Saint-Gobain » (cf. dans ce chapitre, section 4.3.2) a été déployé dans tous les pays où le Groupe est présent, soit la garantie d'au moins 14 semaines de congé de maternité payées à 100 %.

L'évaluation des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes à position égale est réalisée de façon systématique. Les ratios sur les écarts de rémunérations moyennes des collaborateurs du Groupe sont mesurés et publiés dans le chapitre 4, section 2.2. En 2021, le nombre de femmes cadres est passé de 25,3 % à 26,3 %. Le Comité exécutif, quant à lui, est composé de 37,5 % de femmes (6 femmes sur 16 en 2021, contre 4 sur 16 en 2020 et 4 sur 17 en 2019). Saint-Gobain a été référencé pour 2021 pour la quatrième année consécutive dans le Bloomberg Gender Equality Index, indice reconnu en matière de diversité et d'inclusion.

Saint-Gobain est signataire des *Women Empowerment Principles* (WEPs) depuis 2021, confirmant ainsi son engagement pour l'égalité des sexes. Définis par le Global Compact des Nations unies, les WEPs sont un ensemble de principes qui ont pour objectif d'aider les entreprises à promouvoir l'égalité des sexes et l'émancipation des femmes dans l'environnement de travail.

4.3.5 La formation

Tout au long de la vie professionnelle, l'effort de formation de Saint-Gobain doit garantir l'employabilité et la réussite de tous les collaborateurs. L'objectif est de faciliter l'accès à la formation pour tous grâce à des formats correspondant à leurs besoins et à leurs attentes.

La formation participe aux grandes transformations du Groupe en assurant un accompagnement des collaborateurs et une disponibilité des compétences nécessaires à la réussite des équipes opérationnelles.

La politique de formation s'articule comme suit :

- accompagner une transformation culturelle et du leadership fondée sur la confiance, la responsabilisation et la collaboration, afin d'acquérir plus d'agilité de fonctionnement et de promouvoir des façons de travailler offrant plus d'efficacité et de flexibilité. Cela inclut les formations managériales et le développement des talents ;
- accélérer la transformation digitale dans les opérations, les modèles d'affaires et les compétences ;
- favoriser la croissance et l'orientation client : performance commerciale et marketing, innovation produits, services et modèles d'affaires ;
- assurer l'efficacité et excellence opérationnelle : performance industrielle, achats et chaîne d'approvisionnement, EHS et R&D ;
- déployer les formations obligatoires (compliance, éthique, cybersécurité, etc.) et les programmes dédiés aux grandes filières professionnelles de Saint-Gobain (finances, RH, achats, marketing…).

En 2021, tous les programmes globaux de formation et développement ont été réalisés en digital afin de respecter les règles sanitaires liées à la crise sanitaire et protéger les employés.

De nouveaux modules de formations et des programmes Unicampus ont été proposés pour accélérer le développement des compétences en relation avec les piliers du programme stratégique *Grow & Impact* (cf. chapitre 2, section 3). Les programmes de formation sur l'innovation, les méthodologies dites Agile, le Digital et *Data Analytics*, la *sustainability* sont maintenant disponibles.

Par exemple, le Groupe a lancé un programme appelé *Climate Academy* pour initier l'ensemble de ses collaborateurs aux enjeux de l'urgence climatique. Accessibles sur la plateforme *e-learning*, des modules présentent sous format court à la fois les risques liés au changement climatique et les actions que chacun peut mener pour répondre à ce défi.

L'enquête de satisfaction annuelle des collaborateurs permet de mesurer la perception de l'adéquation des formations proposées avec les besoins d'amélioration des compétences, la facilité de l'accès à l'offre de formation et le sentiment personnel d'être correctement formé.

Le niveau de satisfaction mesuré en 2021 est fort :

- 89 % des collaborateurs confirment qu'ils sont satisfaits de leur formation (« *I feel adequately trained to do my work* ») ;
- 78 % des collaborateurs sont satisfaits par les propositions de formation et de développement (« *I have opportunities for learning and development within my company* ») ;
- 86 % des collaborateurs estiment avoir amélioré leurs connaissances et compétences (« *I feel I have improved my skills and abilities* »).

Un nouveau leadership

L'effort pour renouveler l'École du Management qui accompagne les managers dans les grandes étapes de leur carrière au sein du Groupe s'est poursuivi.

Ces programmes sont continuellement revus pour coller au mieux au besoin en compétence pour accompagner et soutenir la stratégie du Groupe. Ils sont revus pour aider les participants à développer la confiance, la responsabilisation et la collaboration dans leurs équipes ainsi que leurs compétences en leadership transformationnel, nécessaire à la croissance durable du Groupe. Ces programmes favorisent aussi l'attraction et la rétention des talents.

En complément de ces programmes pour les talents, des outils digitaux et des programmes de formation spécifiques à cette nouvelle culture managériale ont été déployés au niveau du Groupe comme au niveau des pays pour tous les managers.

La transformation digitale

En 2020, les programmes d'accompagnement des équipes et collaborateurs ont été revus et réorganisés en fonction des cibles et des objectifs de transformation de Saint-Gobain :

- l'accompagnement des personnes pour mieux appréhender les nouveaux outils digitaux et gagner en efficacité ;
- le développement des outils dans les opérations, en particulier l'intégration des nouveaux outils ;
- la culture digitale incluant le programme *Data Analytics Academy*, lancé pour développer et ancrer les compétences requises pour le traitement des données et leur utilisation dans les opérations, la logistique et les activités commerciales ;
- les nouveaux modèles d'affaires et l'anticipation des nouvelles technologies.

Croissance et orientation client

Le programme « Unicampus » a été lancé pour renforcer le partage et la diffusion de connaissances et des savoir-faire à l'ensemble de l'organisation. Ce programme utilise le format de « camps » pour proposer des formations reposant majoritairement sur le partage de pratiques, avec une composante minoritaire de conceptualisation théorique. Ce format favorise la collaboration, le réseautage mais aussi des modes d'apprentissage interactifs. Il permet la diffusion d'une culture commune d'excellence opérationnelle tournée vers les besoins et attentes des clients. Ainsi, les sessions de formation organisées portent principalement sur le marketing, les ventes et le service aux clients (innovation et offres, performance en ventes, expérience client, marketing digital, construction durable…) ainsi qu'à l'innovation et la Recherche et Développement.

Le programme Unicampus est rapidement passé en format virtuel. Plus de 136 sessions durant les *e-camps* ont pu être menées en 2021, impliquant plus de 2 231 personnes.

L'excellence opérationnelle

Le programme Unicampus propose également de nombreuses formations à la gestion des compétences techniques liées aux métiers du Groupe (gypse, isolation, mortiers, etc.) et à l'excellence industrielle (WCM, chaîne d'approvisionnement, etc.). Le pilier « développement des personnes » du programme WCM (cf. dans ce chapitre, section 3.3.1.2) permet d'identifier et de suivre les compétences clés.

Des programmes de formation organisés par filière de métiers techniques assurent la gestion et l'actualisation des compétences indispensables pour offrir aux clients des produits et services qui soient à la fois performants, compétitifs et innovants. Ces programmes sont généralement développés et mis en œuvre par des équipes formation organisées par métier : le verre, le gypse, l'isolation, les mortiers, la canalisation, etc. La *Glass Technical Academy* a ainsi intégré toutes les formations de fabrication du verre, mais aussi les formations techniques de transformation verrière pour le bâtiment et les applications automobiles. Conçues et animées par près de 70 experts, les formations proposent des contenus techniques approfondis, des exercices pratiques et des visites de sites. Cette constitution de pôles d'excellence unique autour des métiers permet la transmission des connaissances, le partage de bonnes pratiques et l'alignement des méthodes au sein des métiers.

De même que pour la fabrication, des programmes de formation sont mis en place pour les métiers spécifiques de la distribution dans les pays où le Groupe dispose de points de vente.

De plus, de nouveaux programmes liés à la conformité des produits et à la chaîne d'approvisionnement ont été lancés en 2021.

Proposer des solutions adaptées aux attentes individuelles

Les programmes sont conçus et implémentés pour favoriser l'adaptation aux préférences individuelles. Mêlant formations présentielles, parcours *blended*, modules d'*e-learning*, *camps*, ils permettent la diffusion des politiques et des processus du Groupe ainsi que le partage des bonnes pratiques. Saint-Gobain University propose également des programmes de développement individuel comme le coaching ou le mentoring.

4.3.6 L'attraction et la rétention des talents

La composante « Talents » du programme OPEN est destinée à l'ensemble des collaborateurs, pour anticiper les besoins du Groupe et soutenir sa stratégie. Elle fait l'objet d'une réunion annuelle spécifique de suivi d'avancement avec les membres du Comité exécutif.

Le programme « SG Talents » identifie les cadres qui ont un potentiel significatif d'évolution ou des compétences clés. Il est décliné à tous les niveaux et dans tous les métiers du Groupe et permet d'établir des plans de carrière spécifiques en favorisant des parcours. Le développement des revues de personnes et des plans de succession, du mentorat et des relations avec les écoles et universités cibles du Groupe alimentent et renforcent ce dispositif. Un programme spécifique a également été conçu pour l'accompagnement et le développement des experts au sein du Groupe.

Dans le cadre de la digitalisation des processus de ressources humaines, un projet utilisant le *machine learning* appliqué au programme « SG Talents » a notamment été développé. Dans une première phase, l'utilisation du *Big Data* a permis de vérifier que la sélection des talents était adaptée aux critères définis et que les parcours des talents identifiés bénéficiaient bien de ressources supplémentaires (part dans la mobilité, formation…). La deuxième phase est plus axée sur des éléments complémentaires au programme : la recherche de talents non identifiés par le processus classique, l'amélioration de la rétention ou encore la recherche des *softs skills*.

Les parcours professionnels proposés à ses collaborateurs sont un atout que Saint-Gobain ne cesse de faire connaître auprès des étudiants et jeunes diplômés pour attirer les talents qui lui correspondent le mieux, notamment au travers de son accroche de communication employeur : « Inventez-vous. Redessinez le monde. »

Des programmes spécifiques destinés à des jeunes talents et coordonnés au niveau local sont développés en Allemagne, au Brésil, aux États-Unis, en Inde, en Chine et dans les pays nordiques.

La mise en œuvre du programme *Transform & Grow* a nécessité une revue large des postes de management au niveau central comme local. Les principes mis en place dans le cadre de la composante « Talents » du programme OPEN ont permis d'identifier les managers aux profils les plus adaptés et ainsi d'organiser leur mobilité d'une manière qui s'est révélée particulièrement active.

L'année 2021 a vu se consolider les organisations pays/cluster et a retrouvé le niveau de mobilité des cadres des années précédentes (en dépit des contraintes liées à la Covid-19 et à ses variants successifs).

La définition de *Grow & Impact*, le nouveau plan stratégique (2021-2025) a retenu comme une de ses six priorités « d'avoir les meilleures équipes dans un environnement de travail divers et inclusif ».

La définition de la raison d'être du Groupe constitue, tout comme la définition de sa feuille de route « zéro carbone », une force d'attraction vis-à-vis des jeunes talents, particulièrement exigeants sur la dimension durable des activités de Saint-Gobain. Elles constituent des fondements de la promesse employeur du Groupe.

4.3.7 Le développement des collaborateurs

L'ambition de Saint-Gobain est d'accroître les compétences et les savoir-faire de ses collaborateurs en visant toujours l'excellence dans chacun des métiers, mais aussi d'être un employeur de référence, reconnu pour la richesse des parcours professionnels qu'il propose. Il s'agit de tenir compte des souhaits individuels et des besoins de l'organisation, en proposant des parcours adaptés et évolutifs, qu'ils soient individuels ou collectifs, spécifiques à un métier ou bien transversaux.

4.3.7.1 L'écoute individuelle des collaborateurs

De façon plus individuelle, Saint-Gobain a mis en place une procédure d'entretien annuel qui permet de s'assurer de la régularité et de la qualité du dialogue avec les collaborateurs. Les entretiens individuels sont réalisés au moins une fois par an pour l'encadrement et sont progressivement élargis à l'ensemble des collaborateurs.

Des initiatives multiples (formations, plateforme « Evolve »…) se sont développées afin d'accroître la pratique du *feed-back* dans le cadre managérial ou de gestion de projet.

Enfin, le Groupe a développé, avec l'aide de partenaires, un outil d'évaluation à 360 degrés. Cet outil est disponible à la demande pour tout manager qui le souhaite, et de façon obligatoire avant toute participation aux formations de l'École du Management.

4.3.7.2 La mobilité

Chaque collaborateur de Saint-Gobain, quelle que soit sa position dans l'entreprise, doit bénéficier d'un enrichissement professionnel. Son parcours doit être un marqueur positif de sa carrière, afin qu'il se sente ambassadeur du Groupe. Promouvoir et enrichir la mobilité professionnelle des collaborateurs – qu'elle soit géographique, fonctionnelle ou entre les activités de Saint-Gobain – est une priorité pour accélérer la croissance du Groupe :

- c'est un levier essentiel pour apporter de la diversité, innover, faire évoluer les compétences individuelles et collectives nécessaires aux besoins organisationnels et technologiques des activités du Groupe ;
- cela permet également de partager les connaissances des marchés et clients, de confronter des expériences différentes, de développer l'ouverture d'esprit et d'enrichir les carrières des collaborateurs ;
- la mobilité doit concilier le développement professionnel des collaborateurs avec les besoins de l'entreprise. Offrir davantage d'opportunités d'évolution fidélise les collaborateurs et intensifie les synergies, génératrices de nouvelles solutions pour les clients.

Le dispositif déployé par Saint-Gobain pour soutenir la mobilité repose sur une communication large de la politique et des actions associées, y compris un guide d'accompagnement des équipes RH.

Tous les collaborateurs sont invités à consulter les offres de postes à pourvoir et à y postuler. La nouvelle plateforme en ligne « Moove ! » (en remplacement d'OpenJob) a été développée et déployée dans les pays pour répondre à ce besoin. Cette plateforme est accessible sur mobile pour tous les collaborateurs.

Dans les différentes entités de Saint-Gobain, des comités de mobilité réunissent les responsables des ressources humaines pour partager les offres de postes et échanger sur les perspectives d'évolution des collaborateurs. Ces Comités de mobilité concernent l'ensemble des collaborateurs et sont renforcés pour les cadres. Les équipes de direction incitent elles aussi à la mobilité des collaborateurs et intègrent des candidatures de collaborateurs d'autres activités dans les plans de succession.

En cas de mobilité géographique, le Groupe propose à chaque collaborateur un accompagnement pour lui et sa famille. Enfin, dans le cadre de projets de réorganisation, Saint-Gobain favorise la conclusion d'accords de mobilité.

4.3.8 La satisfaction des collaborateurs

Accroître l'implication des collaborateurs dans un contexte de changement, tant générationnel que technologique, est un enjeu essentiel pour le Groupe. Pour relever ce défi, le Groupe place l'attitude et l'implication managériales au cœur de cette démarche : les managers motivent et fidélisent les collaborateurs en donnant plus de sens à leur travail au quotidien et en favorisant l'esprit d'initiative.

Depuis 2019, un outil unique de mesure de l'engagement des collaborateurs a été développé. Il permet de mener des enquêtes ciblées sur des populations et/ou des thématiques particulières comme une écoute spécifique des cadres pendant les phases de transformation. Cette plateforme est également utilisée pour réaliser l'enquête mondiale annuelle adressée à tous les collaborateurs : « me@Saint-Gobain ». Les salariés sont interrogés sur cinq grandes thématiques correspondant aux enjeux de la politique RH et des programmes de transformation en cours :

- Énergie : un environnement de travail énergisant et collaboratif ;
- Acteur : une organisation responsabilisante ;
- Talent : une organisation RH orientée vers le développement des talents ;
- Management : un style de management basé sur l'influence ;
- Inspiration : un partage des objectifs clairs et une vision factuelle.

Avec un taux de participation de 81 % en 2021, ce sont plus de 120 000 collaborateurs qui se sont exprimés.

Le niveau d'engagement mesuré est encore plus fort malgré le contexte particulier de l'année 2021 et la crise sanitaire.

L'indice d'engagement atteint un score de 83 % en amélioration de 1 point par rapport à l'enquête réalisée en 2020. Cet indice agglomère les résultats à quatre thèmes :

- la fierté de travailler pour Saint-Gobain ;
- la capacité de rétention à court terme ;
- la recommandation ;
- le sentiment d'être apprécié et valorisé pour son travail.

Conformément à l'organisation RH, chaque pays ou *Business Unit* dispose de résultats sur son périmètre et a la responsabilité d'assurer la communication des résultats, d'engager le dialogue avec les collaborateurs pour définir des plans d'action d'amélioration sur les points d'attention détectés.

Olav Askjer
MAN

4

Résultats 2021 et perspectives 2022

1. Résultats financiers 123

1.1 Plan Grow & Impact 2021-2025 : exécution réussie de la 1re année 123

1.2 Performances opérationnelles 123

1.3 Résultats financiers 129

1.4 Politique actionnariale 132

1.5 Perspectives et priorités stratégiques 133

2. Résultats extra-financiers 134

2.1 Le tableau de bord RSE aligné sur les enjeux du Groupe 134

2.2 Les indicateurs extra-financiers 136

2.3 L'intégration des objectifs de développement durable des Nations unies 147

Les comptes consolidés de l'exercice 2021 ont été arrêtés par le Conseil d'administration réuni le 24 février 2022. Les comptes consolidés ont été audités et certifiés par les commissaires aux comptes.

CHIFFRES CLÉS DE L'ANNÉE 2021

Des résultats record

44 160 M€
Chiffre d'affaires

4 507 M€
Résultat d'exploitation

vs 2019[1] — **+ 13,8 %** — **+ 39 %**

2 815 M€
Résultat net courant

15,3 %
ROCE

vs 2019 — **+ 47 %** — **11,1 %** ROCE

Records de croissance, de résultats et de marge

- **Croissance interne record à +18,4 % vs 2020 et +13,8 % vs 2019 :** surperformance (+6,2 % en volumes vs 2019) sur des marchés sous-jacents très dynamiques et avec une accélération des prix (+10,3 % au T4) permettant de générer un écart prix-coûts positif de 60 M€ en 2021 ;
- **Résultat d'exploitation et marge records : +60 % vs 2020 et +39 % vs 2019[2]** à **4 507 M€** avec une **marge à 10,2 % (+250 pb en 3 ans de transformation) ;**
- Résultat net courant record à **2 815 M€ : +91 % vs 2020** et **+47 % vs 2019 ;**
- **+56 % de *cash flow* libre vs 2019 à 2 904 M€** avec un taux de conversion de 53 % ;
- **Forte création de valeur** avec un ROCE record de 15,3 % (contre 11,1 % en 2019) ;
- **Retour aux actionnaires record à 1,2 Md€ en 2021** par rachats d'actions et versement du dividende ; TSR[3] de +69 % sur l'année. **Dividende de 1,63 € (+23 %)** proposé au titre de 2021 **et engagement de rachat d'au moins 400 M€ d'actions en 2022 ;**
- **Progrès continus de la performance extra-financière** avec une nouvelle baisse en 2021 des émissions de CO_2 pour les *scopes* 1 et 2 malgré la forte augmentation des volumes de +11,7 % vs 2020, atteignant désormais -23 % vs 2017 ;
- **Lancement réussi du plan « *Grow & Impact* »** avec des résultats en ligne ou dépassés pour l'ensemble des objectifs sur la 1re année.

(1) À données comparables
(2) À structure et taux de change comparables.
(3) TSR : *Total Shareholder Return*, rendement total de l'action Saint-Gobain sur l'année 2021, incluant le réinvestissement du dividende en action Saint-Gobain.

1. Résultats financiers

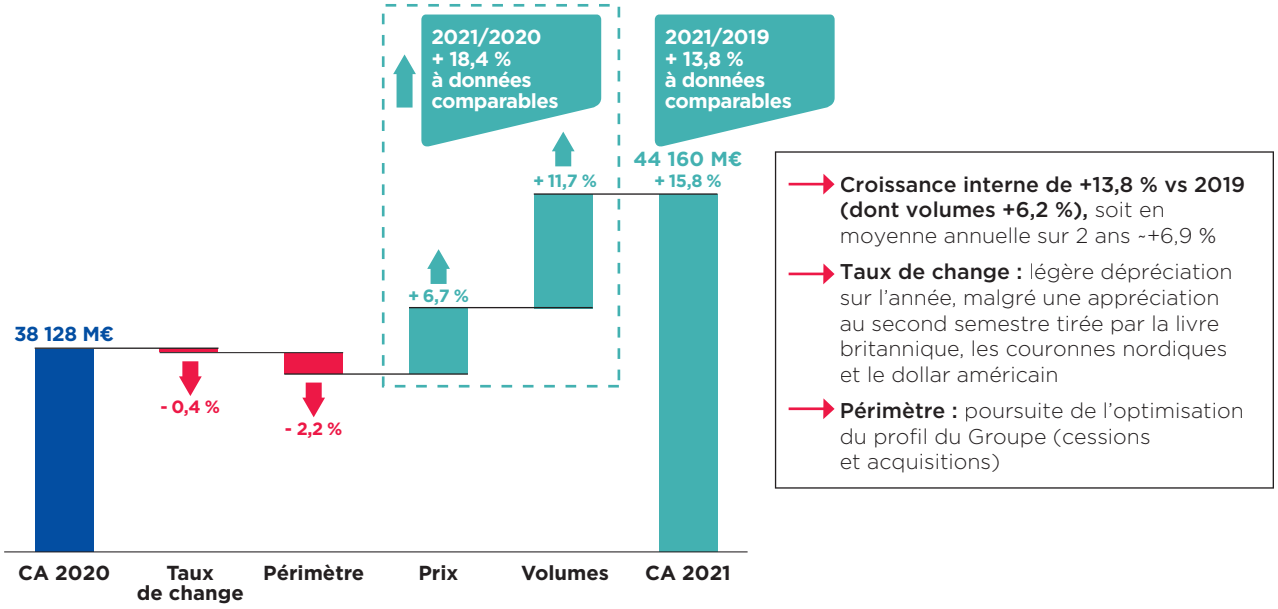
1.1 Plan *Grow & Impact* 2021-2025 : exécution réussie de la 1re année

La construction durable et la décarbonation de l'industrie sont indispensables dans la lutte contre le changement climatique. En tant que leader mondial de la construction durable, Saint-Gobain joue ainsi un rôle incontournable dans l'atteinte de l'objectif de neutralité carbone.

La première année du plan *Grow & Impact* est d'ores et déjà une réussite. Elle s'inscrit dans la trajectoire financière fixée lors de la journée investisseurs avec une accélération de la génération de résultat et de trésorerie, ainsi qu'une création de valeur attractive pour nos actionnaires :

- **forte croissance interne de + 6,9 % en moyenne annuelle** sur la période 2019-2021, au-delà de l'objectif de + 3 % à + 5 %, maximisant l'impact positif de Saint-Gobain dans la lutte contre le changement climatique. L'offre complète de solutions durables proposées à ses clients représente 72 % du chiffre d'affaires du Groupe. Les solutions vendues par Saint-Gobain à travers le monde en un an permettent d'éviter l'émission d'environ 1 300 millions de tonnes de CO_2 durant leur durée de vie, soit environ 40 fois l'empreinte carbone totale du Groupe en 2020 (« scopes » 1, 2 et 3) ou plus de 100 fois son empreinte sur les « scopes » 1 et 2 ;
- **marge d'exploitation de 10,2 %, conformément à l'ambition du Groupe d'une marge à deux chiffres** ;
- **taux de conversion de *cash flow* libre de 53 %,** conformément à l'objectif de dépasser 50 %, avec une génération de *cash flow* libre de 2,9 milliards d'euros plus que doublée depuis le lancement de la transformation fin 2018 ;
- **forte création de valeur avec un ROCE de 15,3 %,** au-delà de l'objectif de 12 % à 15 %, à comparer à 10,4 % en 2020 et 11,1 % en 2019 ;
- **record historique de retour aux actionnaires à 1,2 milliard d'euros.**

1.2 Performances opérationnelles



Croissance interne en moyenne annuelle sur 2019-2021 = +6,9 %, supérieure à l'objectif de +3 % à +5 %

À données comparables, le chiffre d'affaires progresse de **+ 18,4 % par rapport à 2020 et de + 13,8 % par rapport à 2019, en accélération de + 15,9 % sur le seul second semestre *vs* 2019.**

Dans un environnement de coûts des matières premières et de l'énergie nettement plus inflationniste, le Groupe a su une nouvelle fois démontrer en 2021 sa **capacité à augmenter les prix de vente** et **générer un différentiel prix-coûts positif**. L'effet prix atteint + 6,7 % sur l'ensemble de l'année, et s'est renforcé de façon continue au cours de l'année pour atteindre + 9,5 % sur le seul second semestre et + 10,3 % au quatrième trimestre.

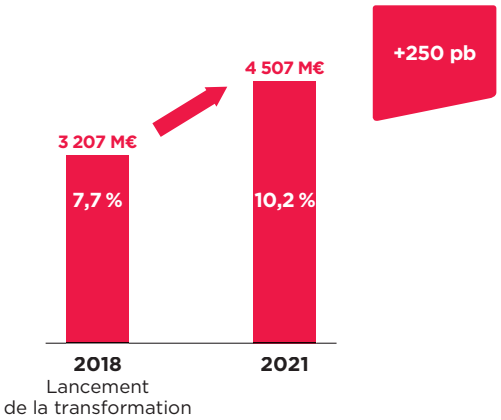
En ligne avec le troisième trimestre, les **volumes** progressent modérément comme prévu à + 0,6 % sur le second semestre compte tenu d'une base de comparaison très élevée en 2020 où les artisans du bâtiment avaient pris peu de congés au cours de la période estivale et durant les fêtes de fin d'année en Europe en raison de la pandémie de coronavirus. Par rapport au second semestre 2019, les volumes affichent une progression de + 4,9 %, **en accélération entre le troisième et le quatrième trimestre** (respectivement + 3,6 % et + 6,0 %) dans tous les segments du Groupe.

À données réelles, le chiffre d'affaires s'établit à un niveau record à **44 160 millions d'euros**, avec un **effet de change** de - 0,4 % sur l'année, mais de + 1,7 % au second semestre, notamment lié à l'appréciation de la livre britannique, des couronnes nordiques et du dollar américain sur le seul quatrième trimestre.

L'effet périmètre de - 2,2 % du chiffre d'affaires sur l'année et de - 3,6 % au second semestre résulte de la poursuite de **l'optimisation du profil du Groupe**, avec un total de **5,6 milliards d'euros** de chiffre d'affaires cédé ou signé à ce jour depuis le lancement de la transformation fin 2018. Sur la seule année **2021**, Saint-Gobain a finalisé ou signé 20 **cessions pour 2,0 milliards d'euros** de chiffre d'affaires, avec principalement : Lapeyre en France, la Distribution aux Pays-Bas et en Espagne, la Distribution spécialisée au Royaume-Uni, Glassolutions en Allemagne ainsi qu'au Danemark et la Canalisation en Chine.

En termes d'**acquisitions**, le Groupe a finalisé ou signé 37 opérations en 2021 pour près de **2,0 milliards d'euros de chiffre d'affaires**, avec principalement **Chryso et GCP Applied Technologies** (GCP) – renforçant ses positions existantes pour devenir ainsi un acteur mondial de premier plan sur le marché de la chimie de la construction avec plus de 4 milliards d'euros de chiffre d'affaires – et Panofrance, distributeur spécialiste de bois et panneaux. L'intégration de Chryso se déroule particulièrement bien avec une consolidation dans les comptes du Groupe à partir du quatrième trimestre 2021, les objectifs fixés au moment de l'acquisition ayant été dépassés sur l'ensemble de l'année 2021, que ce soit en chiffre d'affaires (431 millions d'euros soit + 26 % à données comparables *vs* 2019) ou en EBITDA (87 millions d'euros). **Continental Building Products** (plaques de plâtre aux États-Unis), acquis en février 2020, a créé de la valeur en deuxième année – avec un an d'avance sur l'objectif – grâce à de fortes performances opérationnelles et une intégration rapide parfaitement réussie : le chiffre d'affaires a atteint 605 millions de dollars en 2021 pour un EBITDA de 185 millions de dollars, soit une **marge d'EBITDA de 30,6 %**, et les synergies ont dépassé les attentes initiales avec 50 millions de dollars en rythme annualisé.

Pour rappel, à la suite du classement de l'Argentine en hyperinflation, ce pays, qui représente moins de 1 % du chiffre d'affaires du Groupe, est retiré de l'analyse à données comparables.



2018-2021

- Impact de la **transformation opérationnelle et financière** réussie
- **Optimisation du périmètre**
- **Surperformance** par rapport aux marchés

2021

- **Poursuite de la surperformance**
- **Différentiel prix/coûts** positif **+60 M€**
- **Économies supplémentaires** de **150 M€** dans certaines activités impactées par le coronavirus

Conforme à l'ambition d'une marge à deux chiffres

Le résultat d'exploitation progresse fortement et atteint un **nouveau plus haut historique à 4 507 millions d'euros**, soit + 58 % en réel par rapport à 2020 et + 33 % par rapport à 2019. À données comparables, la progression atteint respectivement + 60 % et + 39 %.

La **marge d'exploitation** de Saint-Gobain progresse à un niveau record pour s'établir à **10,2 % en 2021** (contre 7,5 % en 2020 et 8,0 % en 2019), soit 250 points de base de plus depuis le lancement de la transformation du Groupe fin 2018 et au niveau des meilleures performances du secteur à la fois sur ses métiers industriels et de négoce.

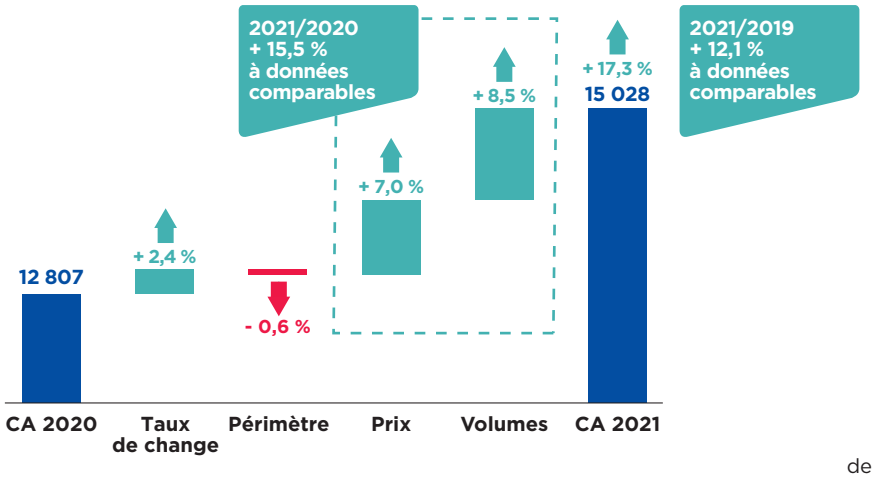
Le Groupe a bénéficié en 2021 :

- d'une dynamique des volumes structurellement meilleure post-pandémie, soutenue par des gains de parts de marché en valorisant son offre complète de solutions développées dans le cadre d'une organisation multi-locale, fortement responsabilisée pour être au plus proche des clients ;
- d'une bonne progression des prix de vente permettant la génération d'un différentiel positif prix-coûts matières premières et énergie de 60 millions d'euros ;
- d'un profil et d'un périmètre optimisés améliorant structurellement sa croissance rentable avec un effet positif sur la marge d'exploitation ;
- de 150 millions d'euros d'économies liées aux actions d'adaptation lancées en 2020 post-coronavirus, ainsi que de l'exécution rigoureuse du programme continu d'excellence opérationnelle.

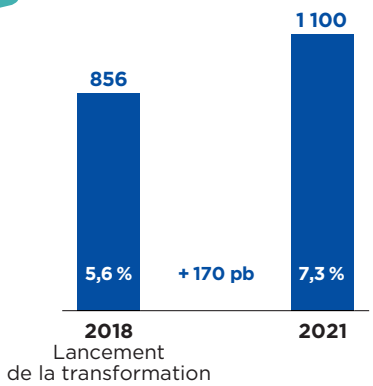
Performance par segment *(chiffre d'affaires à données comparables)*

a. Europe du Nord : forte dynamique des ventes sur le marché de la rénovation et marge à un niveau record

Chiffre d'affaires (M€)



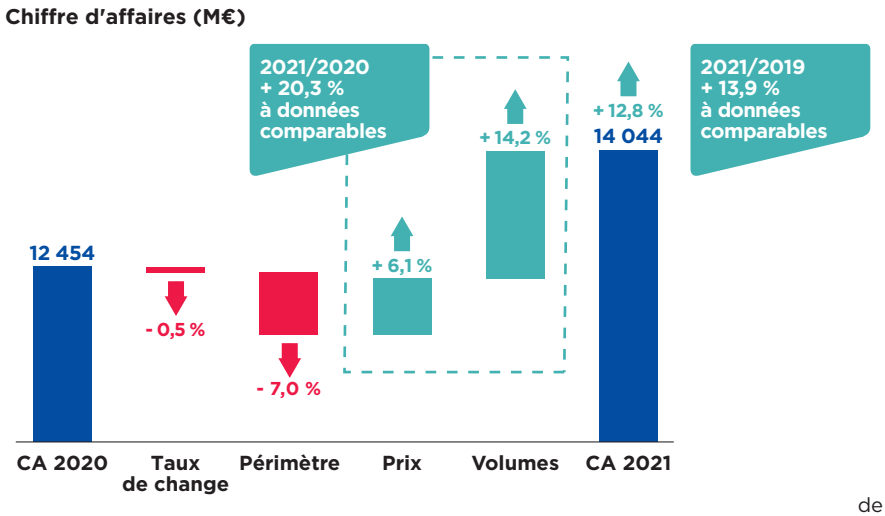
Résultat d'exploitation (M€) et marge (%)

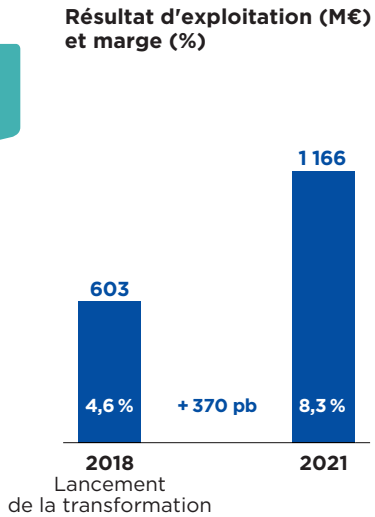


La Région Europe du Nord progresse de + 15,5 % sur l'année par rapport à 2020 et + 12,1 % par rapport à 2019 avec une plus forte progression de + 14,9 % au second semestre *vs* 2019 grâce à un bon quatrième trimestre sur des marchés de la rénovation structurellement porteurs. La marge d'exploitation de la Région s'inscrit à un record annuel de 7,3 % (contre 6,2 % en 2020 et 6,3 % en 2019), grâce à la bonne dynamique des volumes, un périmètre d'activités optimisé et une forte accélération des prix en fin d'année.

Les **pays nordiques** ont enregistré une solide croissance sur l'ensemble de l'année, en particulier dans les ventes par la distribution et les solutions de construction légère, sur un marché de la rénovation porteur. Nos plateformes e-commerce ont été particulièrement dynamiques, représentant jusqu'à 30 % des ventes dans les segments de spécialité. Par ailleurs, les investissements en Norvège visant à faire de notre usine de Fredrikstad la première usine au monde de plaques de plâtre neutre en carbone ont bien progressé. Malgré l'impact du recul du marché automobile sur la demande de verre, l'**Allemagne** finit l'année sur une accélération grâce aux ventes dans les solutions de construction légère et durable. Elle devrait bénéficier en 2022 de mesures de soutien dans la rénovation énergétique. Le **Royaume-Uni** accélère sa croissance au second semestre *vs* 2019 – dans le cadre d'une optimisation de son périmètre – tirée par les prix et l'amélioration des ventes par la distribution, malgré certaines difficultés logistiques sur les chaînes d'approvisionnement. L'**Europe de l'Est** affiche une forte dynamique dans les principaux pays, notamment en Pologne, République tchèque et Russie, même si cette dernière ne représente qu'environ 0,5 % du chiffre d'affaires du Groupe.

b. Europe du Sud – Moyen-Orient & Afrique : forte dynamique des ventes sur le marché de la rénovation et marge à un niveau record

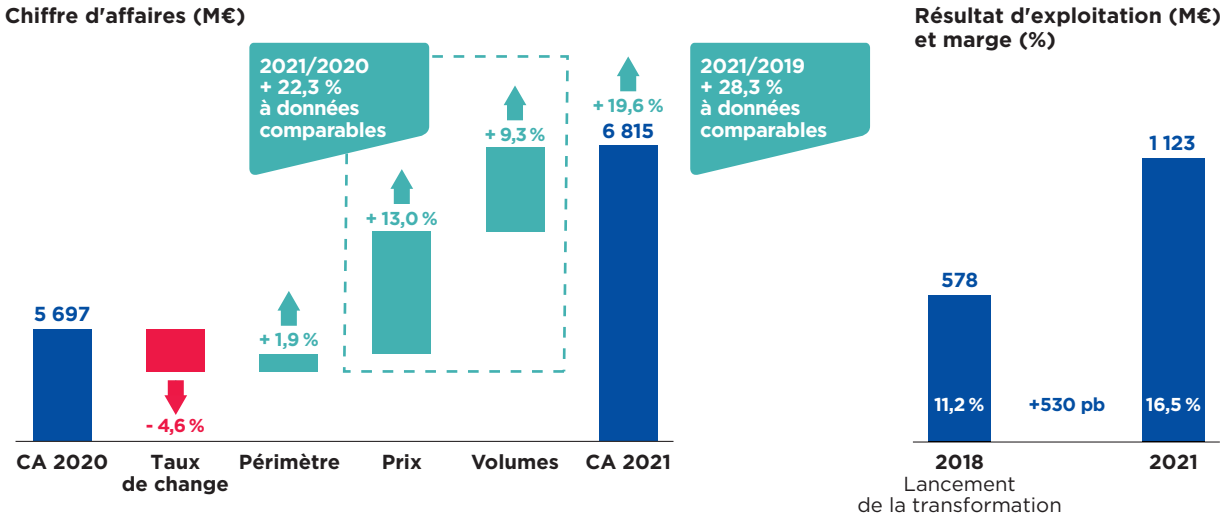




La Région Europe du Sud – Moyen-Orient & Afrique progresse de + 20,3 % sur l'année par rapport à 2020 – tous les pays enregistrant une croissance à deux chiffres – et de + 13,9 % par rapport à 2019 avec une accélération de + 14,9 % au second semestre *vs* 2019 grâce à un bon quatrième trimestre sur des marchés de la rénovation structurellement porteurs. La marge d'exploitation de la Région affiche un record annuel de 8,3 % (contre 5,2 % en 2020 et 5,4 % en 2019), grâce à de nombreux facteurs : de très bons volumes et une surperformance sur le marché de la rénovation ainsi que dans les solutions de construction durable, des gains de productivité de nos équipes, un profil fortement optimisé post transformation à la suite notamment de l'impact positif des cessions, et une forte accélération des prix en fin d'année.

La **France** maintient une bonne dynamique, portée par les marchés de la rénovation et les solutions d'efficacité énergétique. Le Groupe tire parti du dispositif français de soutien aux ménages MaPrimeRenov', qui représente 2 milliards d'euros d'aides distribués pour plus de 600 000 dossiers acceptés sur l'ensemble de l'année. Quant à la rénovation des bâtiments publics, les premiers effets du plan de relance devraient se ressentir en 2022. En 2021 en France, Saint-Gobain a continué à gagner des parts de marché. Le Groupe a bénéficié de sa présence unique et très capillaire sur l'ensemble de la chaîne de valeur : de la production de solutions durables à leur distribution en magasins en offrant conseils, formation, services digitaux, solutions logistiques ou de recyclage à nos centaines de milliers de clients artisans, et également plateformes e-commerce ou site d'inspiration et d'intermédiation La Maison Saint-Gobain. L'acquisition de Panofrance vient par ailleurs enrichir l'offre du Groupe en systèmes de construction en bois pour lesquels les perspectives sont très favorables. L'**Espagne** est en croissance, tout particulièrement dans les solutions de construction légère ainsi que la chimie de la construction, et malgré la fermeture d'une usine de production de verre plat en 2020 dans une logique d'optimisation industrielle. Pour accompagner cette forte croissance, une nouvelle ligne de plaques de plâtre, bénéficiant des technologies les plus récentes, sera opérationnelle en 2022 à Quinto (Espagne). L'**Italie** continue à bénéficier d'un système de soutien à la rénovation énergétique sous la forme d'un crédit d'impôts, dont nos solutions complètes tirent le meilleur parti en termes de croissance. Le **Benelux** progresse également, tout comme les **pays du Moyen-Orient et d'Afrique**, où ont été ouvertes cinq usines portant notre présence à 21 pays en 2021, avec une croissance significative en Turquie et en Égypte.

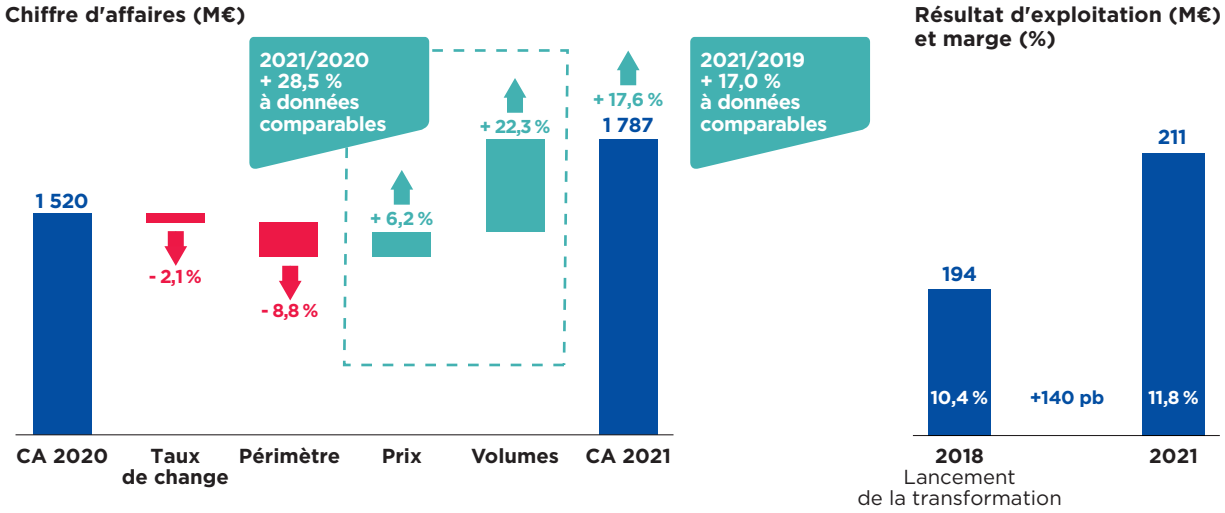
c. Amériques : forte croissance des ventes et hausse de la marge à un niveau record



Les Amériques affichent une croissance interne de + 22,3 % sur l'année par rapport à 2020 et + 28,3 % par rapport à 2019, en accélération au second semestre à + 31,3 % *vs* 2019 grâce à la très bonne dynamique du quatrième trimestre. La marge d'exploitation de la Région s'inscrit à un taux record de 16,5 % sur l'année (contre 11,5 % en 2020 et 10,1 % en 2019), soutenue principalement par la forte progression des volumes et par un différentiel prix-coûts matières premières et énergie nettement positif.

- L'**Amérique du Nord** progresse de + 21,6 % sur l'année par rapport à 2019, dont + 23,5 % sur le seul second semestre 2021 tiré par l'accélération des prix et la bonne dynamique des volumes dans les solutions de construction légère. L'organisation locale a permis d'atténuer tout au long de l'année les fortes tensions sur les chaînes d'approvisionnement – notamment en matières premières – et de renforcer notre relation client. L'intégration réussie de Continental début 2020 a non seulement renforcé les positions du Groupe dans la plaque de plâtre aux États-Unis, mais également permis de développer une offre commune de solutions Saint-Gobain auprès de nouveaux canaux de ventes, améliorant ainsi, grâce à ces synergies commerciales, la proposition de valeur et la différenciation pour nos clients.
- L'**Amérique latine** poursuit sur sa dynamique très robuste à la fois en prix – pour compenser l'inflation – et en volumes. Elle affiche une croissance des ventes de + 42,5 % sur l'année par rapport à 2019, dont + 47,7 % sur le seul second semestre tiré par l'accélération des prix. Le Brésil a bénéficié en 2021 de son offre complète de solutions pour renforcer sa présence sur le marché, améliorer son efficacité et son service client. La croissance a également été soutenue par notre développement en Argentine, au Chili, au Pérou, au Mexique et en Colombie, grâce à l'ouverture de nouvelles unités de production et à des acquisitions renforçant la présence géographique.

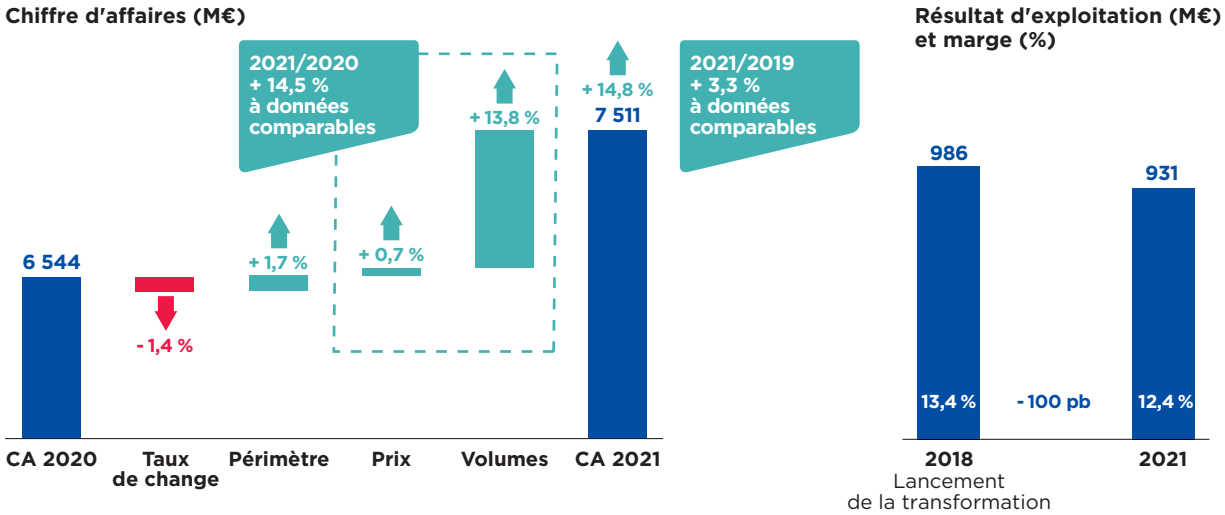
d. Asie-Pacifique : forte croissance des ventes et marge record



La Région Asie-Pacifique progresse de + 28,5 % sur l'année par rapport à 2020 et + 17,0 % par rapport à 2019, dont + 17,8 % au second semestre *vs* 2019. La marge d'exploitation s'inscrit à un record annuel de 11,8 % en 2021 (contre 10,7 % en 2020 et 10,6 % en 2019) soutenue par la bonne dynamique des volumes.

L'**Inde** affiche une très bonne performance en 2021, malgré une situation sanitaire instable tout au long de l'année. Le Groupe y gagne des parts de marché grâce à son rôle de leader dans la promotion des bâtiments économes en énergie et en ressources, une offre intégrée et innovante dans les solutions pour le résidentiel (*Home & Hospitality*) et l'introduction de nouvelles gammes dans la chimie de la construction. L'intégration de Rockwool India dans l'isolation en laine de roche prévue d'ici la fin du premier trimestre 2022 contribuera à poursuivre cette dynamique d'ensemble. La **Chine** a de son côté enregistré une croissance très forte en 2021, bénéficiant de gains de parts de marché grâce à un positionnement sur des segments à valeur ajoutée, dans un marché bien orienté. Plusieurs projets de développement permettent d'accélérer la croissance sur la construction légère et durable : nouvelles lignes de plâtre et solutions d'imperméabilisation. Si l'**Asie du Sud-Est** retrouve globalement le chemin de la croissance en fin d'année par rapport à 2019, tirée par le Vietnam où le Groupe continue à gagner des parts de marché, elle a souffert en 2021 des contraintes sanitaires multiples imposées dans le cadre de la pandémie de coronavirus.

e. Solutions de Haute Performance (SHP) : nette croissance des ventes *vs* 2019 hors Mobilité



Le chiffre d'affaires des SHP s'inscrit à + 14,5 % sur l'année par rapport à 2020 et + 3,3 % par rapport à 2019 avec une plus forte progression de + 4,6 % au second semestre *vs* 2019 grâce à des marchés industriels bien orientés au quatrième trimestre, à l'exception du marché automobile en Europe. La marge d'exploitation s'établit dans ce contexte à 12,4 % en 2021 (contre 9,4 % en 2020 et 12,7 % en 2019), encore affectée par la Mobilité en Europe.

- Les activités servant l'**Industrie de la construction** surperforment le marché avec une croissance de + 11,8 % *vs* 2019 et continuent à bénéficier de bonnes tendances dans les solutions textiles pour l'isolation thermique par l'extérieur (ETICS) grâce à la bonne dynamique de la construction durable. Cette croissance a été soutenue par l'augmentation des capacités de production en solutions textiles. L'intégration de Chryso a très bien débuté avec une consolidation à partir du quatrième trimestre 2021 et de très bonnes tendances de ventes, au-delà des attentes fixées lors de l'annonce de l'acquisition.
- L'activité **Mobilité** reste légèrement en deçà de 2019 (- 3,1 %) mais retrouve le chemin de la croissance au quatrième trimestre (+ 1,7 %), tirée par la progression des ventes destinées aux Amériques et à la Chine, tout particulièrement sur le segment du véhicule électrique, qui représente désormais environ 20 % de nos ventes dans l'automobile. L'Europe continue d'afficher un recul, la pénurie de semi-conducteurs pesant sur les capacités de production des constructeurs automobiles. Toutefois, grâce à son très bon positionnement sur les véhicules électriques et les produits à forte valeur ajoutée, l'activité Mobilité a continué à nettement surperformer le marché automobile.
- Les activités servant l'**Industrie** progressent de + 6,4 % *vs* 2019, soutenues par les bonnes tendances dans les solutions de finition de surface et l'innovation sur les technologies de décarbonation pour nos clients, à l'instar de l'expertise en matériaux de spécialité de Saint-Gobain qui permettent de réduire significativement les émissions de CO_2 de nombreux procédés et applications industriels (comme les céramiques réfractaires pour les verriers par exemple). Les activités liées aux cycles d'investissement ont amplifié tout au long de l'année leur fort rebond par rapport à 2020, même si elles terminent l'année encore légèrement en deçà du niveau de 2019.

1.3 Résultats financiers

Des résultats records : résultat opérationnel et EBITDA

(en millions d'euros)	2019	*2020*	2021	2021/2020	2021/2019
Résultat d'exploitation	**3 390**	***2 855***	**4 507**	**+ 57,9 %**	**+ 32,9 %**
Charges hors exploitation	(421)	*(342)*	(239)		
Résultat sur cession d'actifs et impacts liés aux variations de périmètre	(13)	*(58)*	(67)		
Dépréciations d'actifs et autres	(403)	*(1 023)*	(265)		
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**2 553**	***1 432***	**3 936**	**+ 174,9 %**	**+ 54,2 %**
Résultat d'exploitation	**3 390**	***2 855***	**4 507**	**+ 57,9 %**	**+ 32,9 %**
Amortissements d'exploitation	1 901	*1 902*	1 934		
Charges hors exploitation	(421)	*(342)*	(239)		
EBITDA	**4 870**	***4 415***	**6 202**	**+ 40,5 %**	**+ 27,4 %**
MARGE D'EBITDA (EN % DU CA)	**11,4 %**	***11,6 %***	**14,0 %**	**+ 240 PB**	**+ 260 PB**

Marge d'EBITDA en hausse de + 290 PB *versus* 2018

L'EBITDA progresse de + 40 % *vs* 2020 et + 27 % *vs* 2019 à un niveau record de 6 202 millions d'euros et **la marge d'EBITDA s'inscrit à un plus haut annuel de 14,0 %** contre 11,6 % en 2020. Les pertes et profits hors exploitation intégrés à l'EBITDA se réduisent à - 239 millions d'euros contre - 342 millions d'euros en 2020, conformément à l'objectif dévoilé lors de la journée investisseurs.

Les plus et moins-values de cessions, les dépréciations d'actifs et impacts liés aux variations de périmètre s'inscrivent à - 332 millions d'euros (contre - 1 081 millions d'euros en 2020) : - 265 millions d'euros de dépréciations d'actifs principalement liées aux cessions d'activités sous-performantes et - 67 millions d'euros de résultat sur cession d'actifs et impacts liés aux variations de périmètre. Le résultat opérationnel s'élève à 3 936 millions d'euros, en progression de + 54 % *vs* 2019.

Résultat net courant record

(en millions d'euros)	2019	*2020*	2021	2021/2020	2021/2019
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**2 553**	***1 432***	**3 936**	**+ 174,9 %**	**+ 54,2 %**
Résultat financier	**(496)**	***(453)***	**(408)**		
Dividendes reçus des participations	28	*34*	1		
Impôts	**(631)**	***(526)***	**(919)**		
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**1 406**	***456***	**2 521**		
RÉSULTAT NET COURANT	**1 915**	***1 470***	**2 815**	**+ 91,5 %**	**+ 47,0 %**
BNPA courant *(en euros)*	**3,53**	***2,74***	**5,35**	**+ 95,3 %**	**+ 51,6 %**

Progression du BNPA > 50 % *versus* 2019

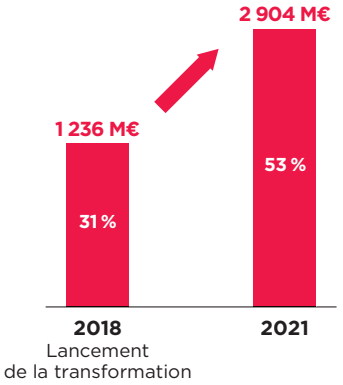
Le résultat financier hors dividende de participations s'améliore à - 408 millions d'euros contre - 453 millions d'euros en 2020.

Le taux d'impôt sur le résultat net courant s'inscrit à 24 %, en légère baisse par rapport à 2019 (25 %). Les impôts sur les résultats s'élèvent à - 919 millions d'euros, dont - 106 millions d'euros de report variable exceptionnel au Royaume-Uni en raison de l'augmentation du taux d'impôt sur les sociétés de 19 % à 25 %.

Le résultat net courant ressort à un record historique de 2 815 millions d'euros (hors plus et moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives) contre 1 915 millions d'euros en 2019 (+ 47 %).

Le résultat net part du Groupe s'inscrit à 2 521 millions d'euros, contre 1 406 millions en 2019 (+ 79 %).

Les investissements industriels s'établissent à 1 591 millions d'euros, en hausse par rapport au niveau anormalement bas de 2020 mais en baisse de - 12,5 % par rapport à 2019. En 2021, les investissements de croissance ont progressé de + 40 % par rapport à 2020 : le Groupe a ouvert 21 nouvelles usines et lignes de production pour renforcer ses positions de leader sur les marchés à forte croissance de la chimie de la construction et de la construction légère. Les principaux projets de croissance ont concerné : la construction durable et la chimie de la construction – Asie (Malaisie et Chine), Amérique latine (Brésil, Pérou et Chili), Afrique (Côte d'Ivoire et Angola), Moyen-Orient (Arabie saoudite), Europe (République tchèque) et Turquie – les solutions de façade et de construction légère en pays émergents (Mexique, Inde et Chine), aux États-Unis ainsi qu'en Espagne. En Amérique du Nord, Saint-Gobain a décidé d'investir plus de 400 millions de dollars au cours des trois prochaines années pour accroître ses capacités de production en plaques de plâtre, toitures et isolants.



2018-2021

- Une **nouvelle culture** du cash
- Impact positif du **changement de profil** du Groupe
- **Optimisation des investissements** industriels
- **Réduction du BFRE** (Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation) de **12 jours** de C.A.

2021

- **Investissements industriels à 3,6 % du C.A.** vs l'objectif compris entre 3,5 % et 4,5 %
- **Charges hors exploitation 239 M€,** conforme à l'objectif
- **BFRE à 17 jours** de C.A., vs 18 jours à fin 2020

Atteinte de l'objectif d'un taux de conversion du *Cash Flow* Libre >50 %

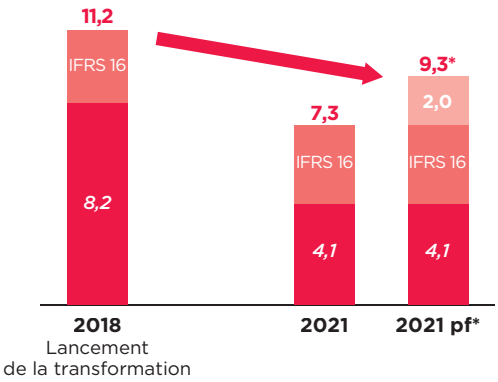
Le *cash flow* libre atteint 2 904 millions d'euros et se maintient à un niveau élevé, en progression de + 56 % par rapport à 2019, avec un **taux de conversion de *cash flow* libre de 53 %** contre 44 % en 2019, grâce à la forte progression de l'EBITDA, au maintien à un niveau bas du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) et à la baisse des investissements industriels de maintenance. Le BFR d'exploitation s'établit à 17 jours de chiffre d'affaires à fin décembre 2021 à un niveau historiquement bas pour la deuxième année consécutive (contre 18 jours à fin décembre 2020 et 27 jours à fin 2019), grâce aux efforts de suivi des créances échues et malgré le début de la reconstitution des stocks pour servir au mieux les clients.

Le **ROCE** atteint le niveau record de 15,3 % (contre 11,1 % en 2019) permettant une forte création de valeur pour nos actionnaires, à la fois sur ses métiers industriels et de négoce.

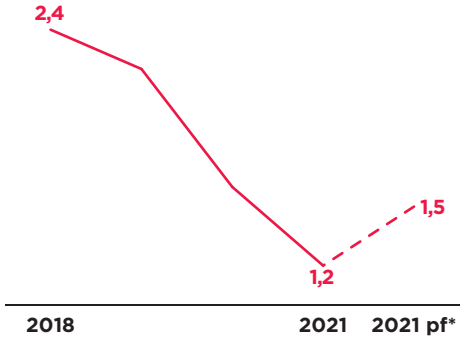
Les investissements en titres nets de l'endettement acquis s'élèvent à 1 352 millions d'euros (contre 1 423 millions d'euros en 2020), reflétant principalement l'acquisition de Chryso dans la chimie de la construction – mais également Duraziv en Roumanie et Z Aditivos au Pérou – Panofrance et Raboni Normandie en acquisitions de proximité en France, Brüggemann dans la construction modulaire en Allemagne et Massfix en *joint venture* au Brésil – société opérant dans le recyclage du verre pour développer l'économie circulaire. Au total, le Groupe a réalisé en 2021 des acquisitions représentant en année pleine un chiffre d'affaires d'environ 820 millions d'euros et un EBITDA d'environ 125 millions d'euros.

Les désinvestissements s'élèvent à 322 millions d'euros, essentiellement liés aux cessions de Lapeyre, de la distribution aux Pays-Bas et en Espagne, de la distribution spécialisée en plomberie, sanitaire et chauffage au Royaume-Uni (Graham) et de la Canalisation Chine.

Dette nette, Mds€



Dette nette/EBITDA



Ratio Dette nette/EBITDA de 1,5x à 2,0x conforme à l'engagement

* Proforma 2021, après acquisition de GCP : +2 Mds€ de dette nette

L'endettement net reste quasi stable à 7,3 milliards d'euros fin 2021 (contre 7,2 milliards d'euros fin 2020 et 10,5 milliards d'euros fin 2019). Il bénéficie de la génération d'un *cash flow* libre élevé qui a permis de renforcer l'attractivité de notre politique d'allocation du capital et de retour aux actionnaires (1,2 milliard d'euros distribué *via* le paiement du dividende et le rachat de près de 9 millions d'actions Saint-Gobain). Le Groupe a ainsi pu investir 1,6 milliard d'euros en investissements industriels et 1,4 milliard d'euros en investissements financiers. L'endettement net s'élève à 35 % des fonds propres (capitaux propres de l'ensemble consolidé), contre 39 % au 31 décembre 2020. **Le ratio « dette nette sur EBITDA** des 12 derniers mois glissants » s'établit à 1,2 (-1,5 *pro forma* de l'acquisition de GCP) contre 1,6 au 31 décembre 2020.

1.4 Politique actionnariale

En 2021, Saint-Gobain a redistribué un total de 1,2 milliard d'euros à ses actionnaires. Le **TSR** du titre Saint-Gobain **s'est élevé à + 69 %** sur l'ensemble de l'année :

- un montant de près de **700 millions d'euros a été versé par le Groupe à ses actionnaires au titre du paiement du dividende** de l'exercice 2020 ;
- Saint-Gobain a dépensé **518 millions d'euros en rachat de ses propres actions** en 2021 (nets des opérations liées à l'actionnariat salarié) pour réduire le nombre de titres en circulation à 521 millions à fin décembre 2021 contre 530 millions à fin décembre 2020, en avance sur l'objectif de rachat d'actions de 2 milliards d'euros sur cinq ans (2021-2025).

En 2022, le Groupe s'attend ainsi à redistribuer à ses actionnaires un montant total supérieur à 1,2 milliard d'euros :

- lors de sa réunion de ce jour, le Conseil d'administration de la Compagnie a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 2 juin 2022 de distribuer en espèces un **dividende en hausse de + 23 % à 1,63 euro par action** (contre 1,33 euro en 2020). Ce dividende représente **30 % du résultat net courant**, soit un rendement de 2,6 % sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2021 (61,87 euros). La date de détachement (*ex date*) est fixée au 6 juin et la mise en paiement du dividende interviendra le 8 juin 2022 ;
- **le Groupe allouera au moins 400 millions d'euros en rachat de ses propres actions en 2022** (nets des opérations liées à l'actionnariat salarié) – pour continuer à réduire le nombre de ses titres en circulation – conformément aux objectifs annoncés lors du plan *Grow & Impact* le 6 octobre 2021 ;
- **le Groupe proposera à l'Assemblée générale du 2 juin 2022 de relever le plafond du prix d'achat de ses propres actions de 80 euros à 100 euros par action.**

1.5 Perspectives et priorités stratégiques

Perspectives 2022

Le Groupe devrait continuer à bénéficier en 2022 de la bonne dynamique de ses principaux marchés – tout particulièrement la rénovation en Europe ainsi que la construction en Amériques et en Asie – et conforter son très bon niveau de performance opérationnelle grâce à une organisation solide et bien alignée. Dans cet environnement, et hors nouvel impact majeur de la pandémie de coronavirus et du contexte géopolitique, Saint-Gobain anticipe les tendances suivantes pour ses segments :

- **Europe :** marché de la rénovation porteur, nécessitant des solutions complètes pour faire gagner en temps et efficacité aux clients, avec toutefois un effet de base de comparaison élevée au premier semestre ;
- **Amériques :** bonne progression des marchés, tout particulièrement de la construction résidentielle en Amérique du Nord et globalement en Amérique latine, malgré un environnement moins dynamique au Brésil ;
- **Asie-Pacifique :** croissance des marchés avec une poursuite de la bonne dynamique en Chine et en Inde, reprise progressive en Asie du Sud-Est avec la diminution des contraintes liées au coronavirus ;
- **Solutions de Haute Performance :** croissance des marchés industriels soutenue par des tendances long terme porteuses à la fois en termes de construction durable, de besoins d'innovation et de nouveaux matériaux pour la décarbonation de l'industrie et la mobilité verte, et malgré des incertitudes sur la reprise du marché automobile en Europe.

Priorités d'actions

Dans cet environnement porteur, les priorités stratégiques 2022 s'inscrivent pleinement dans le cadre de croissance pérenne à moyen et long terme du plan *Grow & Impact* :

1. **Accélérer la croissance et l'impact du Groupe :**
   - **croissance supérieure à nos marchés,** comme démontré par la bonne dynamique des volumes tout au long de l'année 2021, notamment grâce à notre **offre complète de solutions** intégrées, différenciées et innovantes pour apporter *sustainability* et performance à nos clients, et développées dans le cadre d'une organisation au plus proche du terrain par pays ou par marché ;
   - **déploiement déterminé de nos initiatives en matière d'ESG** en ligne avec notre feuille de route 2030 vers la neutralité carbone à horizon 2050 ;
   - **renforcement constant du profil du Groupe,** avec notamment le plein effet de l'intégration de Chryso et la préparation de l'acquisition de GCP au second semestre, dans le cadre d'une dynamique vigoureuse d'acquisitions et cessions ciblées et créatrices de valeur.
2. **Poursuivre nos initiatives axées sur la rentabilité et la performance : maintien d'un très bon niveau de marge et d'une forte génération de *cash flow* libre :**
   - **attention permanente au différentiel prix-coûts** avec, comme en 2021, une grande agilité et discipline sur les prix profitant d'un effet prix embarqué significatif, dans un environnement d'inflation des coûts de matières premières et de l'énergie du même ordre de grandeur qu'en 2021 ;
   - poursuite rigoureuse de notre **programme d'excellence opérationnelle** ;
   - maintien de l'**amélioration structurelle du Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation** tout en conservant un bon niveau de stocks pour servir au mieux les clients ;
   - **investissements industriels** autour de **1,8 milliard d'euros**, en ligne avec l'objectif du Groupe de se situer entre 3,5 % et 4,5 % du chiffre d'affaires, avec une allocation rigoureuse sur les marchés à forte croissance et la transformation digitale.

Dans un contexte de marchés structurellement porteurs, Saint-Gobain vise une nouvelle progression du résultat d'exploitation en 2022 par rapport à 2021 à taux de change comparables.

Le présent document contient des *déclarations prospectives, lesquelles peuvent être généralement identifiées par l'utilisation des termes « s'attendre à », « anticiper », « croire », « avoir l'intention de », « estimer » ou « planifier », ainsi que par d'autres termes similaires. Bien que Saint-Gobain estime que ces déclarations prospectives reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, les investisseurs sont alertés sur le fait qu'elles ne constituent pas des garanties quant à sa performance future. Les résultats effectifs peuvent être très différents des déclarations prospectives en raison d'un certain nombre de risques, connus ou inconnus, d'incertitudes et d'autres facteurs, dont la plupart sont difficilement prévisibles et généralement en dehors du contrôle de Saint-Gobain, et notamment les risques décrits dans la section « Facteurs de Risques » du présent document. En conséquence, toute précaution doit être prise dans l'utilisation de ces déclarations prospectives. Ce document contient des informations prospectives qui ne peuvent s'apprécier qu'au jour de sa diffusion. Saint-Gobain ne prend aucun engagement de compléter, mettre à jour ou modifier ces déclarations prospectives en raison d'une information nouvelle, d'un événement futur ou de toute autre raison.*

2. Résultats extra-financiers

2.1 Le tableau de bord RSE aligné sur les enjeux du Groupe

Saint-Gobain a priorisé ses enjeux et ses actions RSE. Ces enjeux prioritaires sont associés à des risques et à des opportunités, qui ont été identifiés en application de dispositions légales (cf. chapitre 2, section 1.3.3). Ils tiennent également compte des attentes des parties prenantes identifiées dans l'analyse de matérialité et des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux auxquels le Groupe est confronté.

Une feuille de route RSE a été publiée en 2019. Elle représente un outil de pilotage de la stratégie RSE du Groupe. Cette feuille de route repose sur six enjeux prioritaires pour le Groupe : l'éthique des affaires, le changement climatique, l'inclusion et la diversité, l'économie circulaire, la santé et la sécurité sur l'ensemble de la chaîne de valeur et la création de valeur locale inclusive.

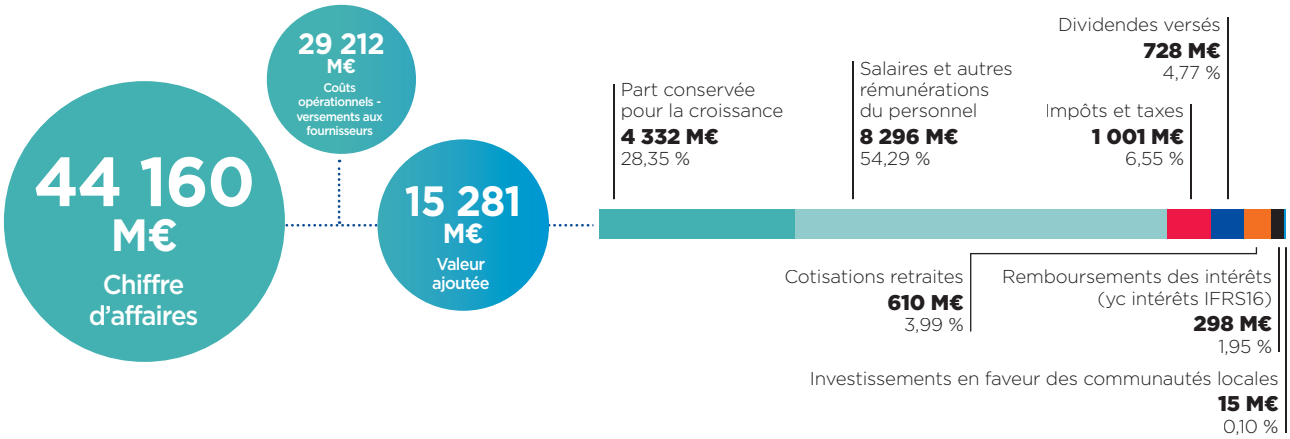
Cette feuille de route témoigne de la volonté de Saint-Gobain d'évaluer sa performance au regard des impacts générés sur l'environnement, les hommes et la société du fait de ses activités et les attentes des parties prenantes.

En novembre 2020, le Groupe a mis en place sa feuille de route CO_2 pour atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050. De nouveaux objectifs de réduction des émissions carbone sur les « scopes » 1 et 2 et sur le « scope » 3 entre 2017 et 2030 ont été validés par l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi). Ces objectifs ont donc été intégrés en 2021 au tableau en remplacement des objectifs à iso-production à l'horizon 2025.

Cette actualisation du tableau de bord intègre également les plans d'action mis en œuvre dans le cadre du programme stratégique *Grow & Impact*.

OBJECTIFS	RÉSULTATS 2021	ÉTAT D'AVANCEMENT EN 2021
Changement climatique		
Contribuer à une transition juste et durable alignée avec l'accord de Paris		
- 33 % sur les « scopes » 1 et 2 entre 2017 et 2030 (en valeur absolue)	- 23 % (10,3 $MtCO_2$)	70 %
- 50 % sur les prélèvements d'eau industrielle entre 2017 et 2030 (en valeur absolue)	- 14 % (48,1 M de m³)	29 %
Économie circulaire		
Créer de la valeur grâce à un modèle d'affaires circulaire qui préserve les ressources		
- 80 % de déchets non valorisés entre 2017 et 2030 (en valeur absolue)	- 24 % (0,459 Mt)	30 %
Augmenter de 30 % les prélèvements évités de matières premières naturelles entre 2017 et 2030	+ 1 % (9,952 Mt non prélevés)	3 %
Santé et sécurité sur l'ensemble de la chaîne de valeur		
Assurer la santé et la sécurité de nos collaborateurs et de nos parties prenantes est notre première responsabilité		
Valeur du TF2 : 1,5 à fin 2030 (performance comparée à 2017)	1,9	64 %
100 % des sites couverts par un inventaire chimique en 2025	66 %	66 %
Engagement et diversité des collaborateurs		
Créer un environnement de travail propice à l'épanouissement professionnel et personnel, favorisant l'inclusion de toutes les diversités et assurant l'équité		
Taux d'engagement des collaborateurs supérieur au benchmark tous les ans	83 % vs. 74 %	100 %
30 % de femmes cadres en 2025	26,3 %	88 %
Croissance inclusive		
Créer de la croissance économique partagée avec les parties prenantes dans un esprit de confiance mutuelle et de transparence		
100 % des pays ont un programme d'aide aux communautés en 2025	67 %	67 %
100 % de couverture du programme CARE en 2023	88 % des employés couverts	88 %
Éthique des affaires		
Partager nos valeurs avec nos parties prenantes pour construire ensemble sur le long terme		
100 % des nouveaux cadres sont formés au Code éthique dans leur année d'intégration tous les ans	95 %	95 % Code éthique 95 % corruption 93 % concurrence
100 % des achats de bois responsables en 2025	93,4 %	93,4 %

En complément de ce tableau de bord, Saint-Gobain évalue chaque année la création de valeur pour chacune de ses parties prenantes.



4

2.2 Les indicateurs extra-financiers

Saint-Gobain a mis la RSE au cœur de sa stratégie et souhaite communiquer de façon transparente sa performance extra-financière et ses progrès au regard de ses objectifs à court, moyen et long terme.

Cette communication entre dans le cadre de son double engagement : minimiser son empreinte sur les hommes et sur l'environnement, et maximiser sa contribution positive face aux enjeux climatiques, sociaux et sociétaux.

2.2.1 Environnement

Saint-Gobain agit pour réduire son empreinte environnementale et s'engage vers la neutralité carbone à l'horizon 2050 avec le déploiement de sa feuille de route CO_2 à l'horizon 2030 :

- réduction des émissions de CO_2 « scopes » 1 et 2 à un niveau de 10,3 millions de tonnes en 2021 – malgré la forte augmentation des volumes de +11,7 % vs 2020 – atteignant désormais -23 % vs 2017, en ligne avec l'objectif 2030 de -33 %, validé par l'initiative *Science-Based Targets* (SBTi) ;
- croissance découplée des émissions de CO_2 : 0,23 kg de CO_2 par euro de chiffre d'affaires, soit une réduction d'environ -15 % par rapport à 2020 et de près de -30 % par rapport à 2017 ; et 1,67 kg de CO_2 par euro d'EBITDA, soit une réduction d'environ -30 % par rapport à 2020 et de plus de -50 % par rapport à 2017 ;
- doublement en un an de la part d'électricité verte dans les consommations d'électricité à près de 40 %, en ligne avec l'objectif ;
- légère amélioration des consommations d'énergie entre 2019 et 2021. Compte tenu de l'impact de l'énergie sur les émissions carbone, Saint-Gobain privilégie le passage vers une énergie décarbonée en faisant évoluer son mix énergétique. Ainsi la consommation de charbon et coke a diminuée de -32 %, celle de dérivés du pétrole de -23 % entre 2019 et 2021.

MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL	2021	2020	2019	GRI	ODD
Total des dépenses environnementales, dont :	**188,1 M€**	**156,4 M€**	**155,4 M€**		**9 ; 13**
a) Salaires, charges, bonus de toutes les personnes s'occupant du management de l'environnement	30,7 M€	26,6 M€	27,9 M€		13
b) Dépenses effectuées pour obtenir ou renouveler les certifications environnementales (ISO 14001, EMAS ou ISO 50001)	2,5 M€	2,5 M€	2,7 M€		13
c) Taxes environnementales	8,8 M€	6,9 M€	7,1 M€		13
d) Assurances et garanties	12,0 M€	11,7 M€	12,2 M€		13
e) Amendes environnementales	0,5 M€	0,0 M€	0,1 M€		13
f) Coûts des incidents environnementaux	1,4 M€	0,5 M€	0,7 M€		13
g) Coûts des mesures techniques	9,5 M€	9,2 M€	9,9 M€		13
h) Budgets alloués pour les projets R&D en lien avec l'environnement	110,7 M€	86,4 M€	80,9 M€	3-3	9
i) Coûts de dépollution de sols, de réhabilitation de sites anciens et divers coûts	11,9 M€	12,6 M€	13,9 M€		9
Investissements ou parties d'investissements liés au management de l'environnement	118,4 M€	91,2 M€	86,0 M€		13
Provisions pour risques environnementaux	189,8 M€	156,1 M€	153,8 M€		13
Nombre de déversements accidentels majeurs sévères au niveau du Groupe	0	0	0		12
Nombre de sites certifiés « Environnement » (ISO 140001 et/ou EMAS)	593	610	610		
Part des sites certifiés du périmètre concerné	77 %	77 %	76 %		12 ; 13 ; 15
Nombre de sites certifiés « Énergie » (ISO 50001)	152	158	160		
Part des sites certifiés du périmètre concerné	21 %	20 %	20 %		7 ; 12 ; 13
Nombre des sites certifiés « Qualité »	630	636	656		
Dont ISO 9001	568	579	597		
Part des sites certifiés (sur le périmètre total)	60 %	60 %	60 %		9 ; 12 ; 13
Variation de la production en unités vendables	+ 7,9 %	+ 5,0 %	- 3,0 %		13

ÉMISSIONS DE GES	2021	2020	2019	GRI	ODD
Objectif de réduction de 20 % des émissions de CO_2 (scope 1+2) à iso-production entre 2010 et 2025	- 21,7 %	- 12,2 %	- 14,5 %	305-5	12 ; 13
Émissions totales de CO_2 (scope 1+2)	10,3 Mt	10,4 Mt	10,8 Mt	305-1 & 2	12 ; 13
Variation des émissions totales de CO_2 (scope 1+2)	- 0,1 Mt - 1,0 %	- 0,4 Mt - 3,7 %	- 0,9 Mt - 7,7 %	305-5	12 ; 13
Émissions directes de CO_2 (scope 1)	8,4 Mt	7,9 Mt	8 Mt	305-1	12 ; 13
Variation des émissions directes de CO_2	+ 0,5 Mt + 6,4 %	- 0,2 Mt - 2,0 %	- 0,6 Mt - 7,0 %	305-5	12 ; 13
Autres émissions directes pertinentes (sur l'ensemble du Groupe ou le périmètre concerné) de gaz à effet de serre, en poids (tonnes équivalent CO_2)	Non concerné	Non concerné	Non concerné	305-1	12 ; 13
Émissions indirectes de GES (achats d'électricité, vapeur, eau chaude) (scope 2)	1,9 Mt éq. CO_2	2,5 Mt éq. CO_2	2,7 Mt éq. CO_2	305-2	12 ; 13
Variation des émissions indirectes de GES (achats d'électricité, vapeur, eau chaude)	- 0,6 Mt éq. CO_2 - 22,9 %	- 0,1 Mt éq. CO_2 - 4,0 %	- 0,4 Mt éq. CO_2 - 12,9 %	305-5	12 ; 13
Évolution de l'impact CO_2 (scope 1+2) par rapport au CA du Groupe	0,23 kg CO_2/€	0,27 kg CO_2/€	0,25 kg CO_2/€	305-4	12 ; 13
Évolution de l'impact CO_2 (scope 1+2) par rapport à l'EBITDA du Groupe	1,67 kg CO_2/€	2,37 kg CO_2/€	2,21 kg CO_2/€	305-4	12 ; 13
Autres émissions indirectes de GES (scope 3)*	21,3 Mt	17,4 Mt		305-3	12 ; 13
Part de chiffre d'affaires réalisée avec des produits couverts par des ACV ou des DEP vérifiées, hors activité de distribution (objectif 100 % en 2030)	29,1 %				12 ; 13

* *Méthodologie de calcul du scope 3 alignée sur l'intitiative Science-Based Targets (SBTi) et révision 2021 intégrant une amélioration de l'évaluation des impacts (cf. chapitre 3, section 2.1.5.3).*

4

AUTRES ÉMISSIONS DANS L'AIR	2021	2020	2019	GRI	ODD
Objectif de réduction de 20 % des émissions de SO_x à iso-production entre 2010 et 2025	- 66,1 %	- 51,8 %	- 57,5 %	305-7	7 ; 12 ; 13
Émissions de SO_x	8 372 t	10 276 t	11 366 t	305-7	7 ; 12 ; 13
Objectif de réduction de 20 % des émissions de NOx à iso-production entre 2010 et 2025	- 32,4 %	- 15,7 %	- 23,0 %	305-7	7 ; 12 ; 13
Émissions de NO_x	16 906 t	16 988 t	18 116 t	305-7	7 ; 12 ; 13
Objectif de réduction de 20 % des émissions de poussières à iso-production entre 2010 et 2025	- 57,1 %	- 53,0 %	- 54,7 %	305-7	7 ; 12 ; 13
Émissions de poussières	4 731 t	4 817 t	5 512 t	305-7	7 ; 12 ; 13

ÉNERGIE	2021	2020	2019	GRI	ODD
Objectif de réduction de 15 % de la consommation d'énergie à iso-production entre 2010 et 2025	- 3,4 %	+ 1,3 %	- 2,1 %	302-4	7 ; 12
Consommation totale d'énergie de l'ensemble du Groupe	43 461 GWh	41 020 GWh	41 974 GWh	302-1	7 ; 12
Évolution de l'impact de l'énergie consommée par rapport au CA du Groupe (valeur 2010 : 1,58 kWh/€)	0,98 kWh/€	1,08 kWh/€	0,99 kWh/€	302-3	7 ; 12
Variation de la consommation totale d'énergie	+ 2 441 GWh + 5,9 %	- 954 GWh - 2,3 %	- 2 137 GWh - 4,8 %	302-4	7 ; 12
Consommation totale d'énergie indirecte	8 389 GWh	8 000 GWh	8 480 GWh	302-2	7 ; 12
Variation de la consommation totale d'énergie indirecte	+ 369 GWh + 4,6 %	- 480 GWh - 5,7 %	- 1 130 GWh - 11,8 %	302-4	7 ; 12
Consommation d'électricité	8 309 GWh	7 891 GWh	8 375 GWh	302-1	7 ; 12
Consommation d'électricité renouvelable produite sur site	21 GWh	14 GWh	10 GWh	302-1	7 ; 12
Part de l'électricité renouvelable dans la consommation totale d'électricité (objectif de doublement entre 2020 et 2021)	39,2 %	18,9 %	18,2 %	302-1	7 ; 12
Consommation d'énergie renouvelable (achats d'électricité, électricité produite sur site et biomasse)	4 321 GWh	2 412 GWh	2 454 GWh	302-1	7 ; 12
Consommation d'utilités (vapeur, eau chaude, etc.)	40 GWh	95 GWh	95 GWh	302-1	7 ; 12
Consommation totale d'énergie directe	35 091 GWh	33 020 GWh	33 494 GWh	302-1	7 ; 12
Variation de la consommation totale d'énergie directe	+ 2 071 GWh + 6,3 %	- 474 GWh - 1,4 %	- 1 007 GWh - 2,9 %	302-4	7 ; 12
Consommation de charbon et de coke	2 540 GWh	3 422 GWh	3 714 GWh		7 ; 12
Consommation de gaz naturel	29 505 GWh	27 039 GWh	26 243 GWh		7 ; 12
Consommation de dérivés du pétrole	2 022 GWh	1 656 GWh	2 622 GWh		7 ; 12
Consommation d'énergies renouvelables / consommation totale d'énergie	10,0 %	5,9 %	5,8 %	302-3	7 ; 12
Ventes hors Groupe d'électricité renouvelable produite sur site	3 GWh	4 GWh	2 GWh		7 ; 12
Ventes hors Groupe d'utilités (vapeur, eau chaude, etc.) produites sur site	2,4 GWh	1,2 GWh	0,7 GWh		7 ; 12

EAU	2021	2020	2019	GRI	ODD
Objectif de réduction de 80 % des rejets aqueux à iso-production entre 2010 et 2025	- 39,8 %	- 31,5 %	- 34,5 %	303-4	6 ; 12
Prélèvements totaux d'eau	48,1 M de m³	45,4 M de m³	48,9 M de m³	303-3	6 ; 12
Prélèvements d'eau de ville	15,3 M de m³	15,4 M de m³	16,1 M de m³	303-3	6 ; 12
Prélèvements d'eau de surface	12,7 M de m³	11,3 M de m³	12,2 M de m³	303-3	6 ; 12
Prélèvements d'eau de nappe phréatique	17,4 M de m³	16,2 M de m³	17,8 M de m³	303-3	6 ; 12
Prélèvements d'eau sur sites en stress hydrique élevé sur la base des données Aqueduct 2020	4,7 M de m³	4,6 M de m³		303-3	6 ; 12
Prélèvements d'eau sur sites en stress hydrique très élevé (sites prélevant plus de 5 000 m³/an) sur la base des données Aqueduct 2020	3,0 M de m³	2,5 M de m³		303-3	6 ; 12
Prélèvements d'eau sur sites en stress hydrique très élevé sur la base de données Aqueduct 2016			0,58 M de m³	303-3	6 ; 12
Rejets totaux	23,5 M de m³	23,0 M de m³	24,3 M de m³	303-4	6 ; 12
Rejets d'eau dans le milieu naturel	14,9 M de m³	14,4 M de m³	16,2 M de m³	303-4	6 ; 12
Rejets d'eau dans le réseau de collecte de la ville	7,0 M de m³	7,1 M de m³	8,5 M de m³	303-4	6 ; 12
Rejets en eau sur sites en stress hydrique très élevé sur la base des données Aqueduct 2020	0,8 M de m³			303-4	6 ; 12
Rejets en eau sur sites en stress hydrique élevé sur la base des données Aqueduct 2020	1,5 M de m³			303-4	6 ; 12
Quantité d'eau réutilisée dans les procédés de production *via* des systèmes de recyclage interne	274,3 M de m³	258,6 M de m³	275,5 M de m³	303-5	6 ; 12
Pourcentage d'eau réutilisée dans les procédés de production *via* des systèmes de recyclage interne	85 %	85 %	85 %	303-5	6 ; 12

ÉCONOMIE CIRCULAIRE	2021	2020	2019	GRI	ODD
Objectif de réduction de 50 % des déchets non valorisés à iso-production entre 2010 et 2025	- 27,3 %	- 26,3 %	- 11,5 %	306-4	9 ; 12 ; 13
Quantité de déchets générés	1,413 Mt	1,309 Mt	1,585 Mt	306-3	6 ; 12 ; 13
Quantité de déchets dangereux générés	0,083 Mt	0,081 Mt	0,102 Mt	306-3	6 ; 12 ; 13
Quantité de déchets non valorisés	0,459 Mt	0,445 Mt	0,515 Mt	306-5	6 ; 12 ; 13
Quantité de déchets dangereux non valorisés	0,040 Mt	0,036 Mt	0,045 Mt	306-5	6 ; 12 ; 13
Quantité de déchets réutilisés ou recyclés	0,959 Mt	0,854 Mt	1,083 Mt	306-4	6 ; 12 ; 13
Prélèvements de matières premières naturelles évitées*	9,952 Mt	9,272 Mt	9,969 Mt	301-1	6 ; 12 ; 13
Matières recyclées intégrées au produit	8,192 Mt	8,437 Mt	8,382 Mt	301-2	6 ; 12 ; 13
Part des emballages recyclables (objectif 100 % en valeur absolue en 2030)	69 %				

* *Nouvelle méthodologie en 2021.*

BIODIVERSITÉ	2021	2020	2019	GRI	ODD
Part des carrières du Groupe en activité disposant d'un plan de gestion de la biodiversité (objectif 100 % en 2025)	31 %			304-1	15

2.2.2 Social

Grâce à l'engagement fort des équipes, démontré dans l'enquête menée en 2021, avec un niveau d'engagement remarquable, en hausse de 4 points sur 2 ans à 83 %, au plus haut des benchmarks du secteur, le Groupe a continué à enregistrer de fortes avancées sociales en 2021, confirmant la fierté, la loyauté et la satisfaction des collaborateurs.

Prendre soin des collaborateurs

- mobilisation maintenue sur la sécurité avec un TF2, y compris sous-traitants et intérimaires, de 1,9 en 2021 en amélioration de + 15 % par rapport à 2019.

Diversité

- augmentation de la mixité dans les instances dirigeantes, localement et au niveau du Groupe. La part des femmes dans le Comité Exécutif en place depuis le 1er juillet 2021 atteint 37,5 %, en avance sur l'objectif de 30 % dans toutes les instances dirigeantes internes en 2025 ;
- progression continue des femmes cadres : 26,3 % en 2021 pour un nouvel objectif de 30 % de femmes cadres fixé en 2025 ;
- part des femmes dans les recrutements des cadres de près de 35 % en 2021.

SANTÉ – SÉCURITÉ	2021	2020	2019	GRI	ODD
Taux de fréquence des accidents détectés (TF2) dans le Groupe (collaborateurs, intérimaires et sous-traitants permanents)	1,9	1,8	2,2	403-9	3 ; 8
Taux de fréquence des accidents avec arrêt de plus de 24 heures (TF1) (collaborateurs, intérimaires et sous-traitants permanents)	1,3	1,2	1,2	403-9	3 ; 8
Taux de gravité (collaborateurs)	0,05	0,08	0,09	403-10	3 ; 8
Nombre d'événements mortels liés au travail de salariés (collaborateurs) Saint-Gobain	4	1	2	403-9	3 ; 8
Nombre d'événements mortels liés au travail des sous-traitants	1	1	3	403-9	3 ; 8
Nombre d'événements mortels liés au travail des intérimaires	0	1	0	403-9	3 ; 8
Nombre d'événements mortels liés au travail des tiers	0	0	0	403-9	3 ; 8
Part de sites industriels couverts par un inventaire chimique (SAFHEAR) (objectif 100 % en 2025)	66 %	44 %		403-8	3 ; 8
Nombre de sites certifiés Santé-Sécurité à périmètre réel (OHSAS 18001 – ILO OSH 2001 – ISO 45001) Soit un pourcentage de collaborateurs couverts de	359 27 %	359 28 %	368	 403-8	3 ; 8 3 ; 8
Part des sites proposant un suivi médical à périmètre comparable	83 %	81 %	81 %		3 ; 8
Nombre de maladies professionnelles en France	60	61	71	403-10	3 ; 8
Taux d'absentéisme	3,9 %	3,7 %	3,5 %		3 ; 8
Programmes d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques pour aider les salariés en cas de maladie grave	OUI	OUI	OUI	403-5	3 ; 8
Extension du programme aux familles	Conseil et assistance en cas d'accident grave	Conseil et assistance en cas d'accident grave	Conseil et assistance en cas d'accident grave	403-1	3 ; 8
Extension du programme aux communautés	Parfois en lien avec les associations	Parfois en lien avec les associations	Parfois en lien avec les associations	403-1	3 ; 8
Part des accords actifs signés avec les instances représentatives du personnel en matière de santé et de sécurité*	23,2 %	8,8 %	5,2 %	403-4	3 ; 8

* *La valeur intègre l'ensemble des accords actifs qui intègrent une dimension sur la santé et la sécurité.*

EMPLOI	2021	2020	2019	GRI	ODD
Effectifs					
Effectif total au 31 décembre	165 871	167 552	170 639	2-7	8
Taux d'ouvriers	41,1 %	40,8 %	40,9 %	2-7	8
Effectif moyen					
Effectif moyen incluant les intérimaires, les *Joint Ventures* (JV) et les apprentis	176 037	176 895	181 540	2-7	8
Effectif moyen hors intérimaires	166 464	168 177	173 057	2-7	8
Effectif intérimaire moyen	9 573	8 718	8 483	2-7	8
Effectif ponctuel fin d'année					
Effectif fin d'année incluant les intérimaires	173 591	176 677	181 895	2-7	8
Effectif fin d'année hors intérimaires	165 871	167 552	170 639	2-7	8
Contrats à Durée Indéterminée (CDI) en valeur absolue	149 718	152 842	153 189	2-7	8
Part des Contrats à Durée Indéterminée (CDI) dans les effectifs hors intérimaires	93,4 %	94,3 %	94,4 %	2-7	8
Contrats à Durée Déterminée (CDD) en valeur absolue	10 585	9 320	9 124	2-7	8
Part des Contrats à Durée Déterminée (CDD) dans les effectifs hors intérimaires	6,6 %	5,7 %	5,6 %	2-7	8
CDD convertis en CDI en valeur absolue	4 673	3 422	3 433	2-7	8
Taux de CDD convertis en CDI	44,4 %	38,2 %	36,1 %	2-7	8
Effectif intérimaire	7 720	9 125	11 256	2-7	8
Taux d'intérim	5,18 %	4,70 %	4,60 %	2-7	8
Part des effectifs temporaires (CDD et intérimaires)	10,8 %	10,6 %	11,6 %	2-7	8
Effectif en Équivalent Temps Plein (ETP), incluant les JV, hors intérimaires	155 619	155 153	157 250	2-7	8
Organisation du temps de travail					
Taux des emplois à temps plein	95,4 %	95,7 %	95,8 %	2-7	8
Taux des emplois à temps partiel	4,6 %	4,3 %	4,2 %	2-7	8
Taux d'heures supplémentaires	4,3 %	3,5 %	4,3 %	2-7	8
Répartition de l'effectif par âge en valeur absolue					
<= 24 ans	11 663	10 455	10 791	405-1	8 ; 10
25/34 ans	37 872	37 216	37 259	405-1	8 ; 10
35/44 ans	43 168	43 609	43 233	405-1	8 ; 10
45/54 ans	39 225	41 396	41 139	405-1	8 ; 10
55/64 ans	23 360	23 553	22 707	405-1	8 ; 10
> 64 ans	1 515	1 376	1 353	405-1	8 ; 10
Répartition de l'effectif par zone géographique					
Amérique du Nord	9,6 %	9,0 %	8,9 %	2-7	8
Amérique du Sud	13,9 %	12,8 %	12,0 %	2-7	8
Asie-Pacifique	10,5 %	10,4 %	10,6 %	2-7	8
Europe du Nord	35,1 %	34,6 %	35,2 %	2-7	8
Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique	30,9 %	33,2 %	33,3 %	2-7	8
Répartition de l'effectif par pays (pays les plus significatifs)					
France	22,7 %	23,9 %	23,6 %	2-7	8
Royaume-Uni	9,3 %	9,4 %	9,7 %	2-7	8
États-Unis	8,8 %	8,3 %	8,2 %	2-7	8
Brésil	8,1 %	7,7 %	7,5 %	2-7	8
Allemagne	5,3 %	5,5 %	6,0 %	2-7	8
Pologne	4,5 %	4,3 %	4,4 %	2-7	8
Mexique	4,4 %	3,9 %	3,3 %	2-7	8
Inde	4,3 %	3,9 %	3,8 %	2-7	8
Chine	3,3 %	3,7 %	3,7 %	2-7	8
Norvège	3,2 %	3,1 %	3,1 %	2-7	8
Tchéquie	2,6 %	2,6 %	2,5 %	2-7	8
Suède	2,5 %	2,5 %	2,4 %	2-7	8
Évolution annuelle de l'effectif par pays (pays les plus significatifs)					
France	- 6,0 %	- 0,8 %	- 5,9 %	2-7	8
Royaume-Uni	- 1,7 %	- 4,8 %	- 3,3 %	2-7	8
États-Unis	+ 5,8 %	- 1,1 %	- 1,7 %	2-7	8
Brésil	+ 3,0 %	+ 1,5 %	- 5,2 %	2-7	8
Allemagne	- 4,3 %	- 8,7 %	- 33,9 %	2-7	8
Pologne	+ 2,4 %	- 2,0 %	- 0,3 %	2-7	8

EMPLOI	2021	2020	2019	GRI	ODD
Mexique	+ 12,0 %	+ 14,7 %	+ 7,5 %	2-7	8
Inde	+ 9,6 %	- 0,6 %	+ 1,0 %	2-7	8
Chine	- 12,5 %	- 1,5 %	- 1,9 %	2-7	8
Norvège	+ 2,2 %	- 1,5 %	- 0,4 %	2-7	8
Tchéquie	+ 1,6 %	- 0,6 %	+ 1,9 %	2-7	8
Suède	+ 1,2 %	- 0,7 %	- 2,1 %	2-7	8
Effectif intérimaire moyen					
Répartition par zone géographique					
Amérique du Nord	4,6 %	4,6 %	6,6 %	2-7	8
Amérique du Sud	13,7 %	15,0 %	16,3 %	2-7	8
Asie-Pacifique	22,4 %	24,6 %	12,5 %	2-7	8
Europe du Nord	21,5 %	18,5 %	20,3 %	2-7	8
Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique	37,8 %	37,3 %	44,3 %	2-7	8

RECRUTEMENTS	2021	2020	2019	GRI	ODD
Recrutements	33 268	22 021	26 665	401-1	8
Taux de recrutement	20,6 %	13,6 %	16,2 %	401-1	88
Répartition des recrutements par type de contrat					
Recrutements en CDI en valeur absolue	22 016	12 988	16 767	401-1	8
Part des recrutements en CDI	66,2 %	59,0 %	62,9 %	401-1	8
Recrutements en CDD en valeur absolue	11 252	9 033	9 898	401-1	8
Part des recrutements en CDD	33,8 %	41,0 %	37,1 %	401-1	8
Taux de recrutement par genre					
Hommes	73,1 %	72,9 %	74,2 %	401-1	5 ; 8 ; 10
Femmes	26,9 %	27,1 %	25,8 %	401-1	5 ; 8 ; 10
Taux de recrutement cadres par genre					
Hommes	65,1 %	69,1 %	72,2 %	401-1	5 ; 8 ; 10
Femmes	34,9 %	30,9 %	27,8 %	401-1	5 ; 8 ; 10
Répartition du recrutement par âge					
≤ 24 ans	27,8 %	29,4 %	28,3 %	401-1	8 ; 10
25/34 ans	35,6 %	35,4 %	35,5 %	401-1	8 ; 10
35/44 ans	20,8 %	20,3 %	21,3 %	401-1	8 ; 10
45/54 ans	11,5 %	11,1 %	11,3 %	401-1	8 ; 10
55/64 ans	3,9 %	3,4 %	3,3 %	401-1	8 ; 10
> 64 ans	0,4 %	0,4 %	0,4 %	401-1	8 ; 10
Répartition du recrutement par zone géographique					
Amérique du Nord	13,7 %	8,7 %	9,0 %	401-1	8
Amérique du Sud	17,2 %	20,4 %	16,0 %	401-1	8
Asie-Pacifique	10,3 %	8,3 %	9,6 %	401-1	8
Europe du Nord	31,8 %	32,7 %	35,4 %	401-1	8
Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique	27,0 %	29,9 %	30,0 %	401-1	8

DÉPARTS	2021	2020	2019	GRI	ODD
Départs CDI et CDD	27 852	22 708	26 942	401-1	8
Dont licenciements	7 573	7 142	8 212	401-1	8
Dont démissions	13 792	9 158	12 829	401-1	8
Dont autres (retraites, fins de contrat…)	6 487	6 408	5 901	401-1	8
Répartition des départs par genre					
Hommes	74,6 %	74,4 %	74,5 %	401-1	5 ; 8 ; 10
Femmes	25,4 %	25,6 %	25,5 %	401-1	5 ; 8 ; 10
Répartition des départs par âge					
≤ 24 ans	16,9 %	16,8 %	18,3 %	401-1	8 ; 10
25/34 ans	31,6 %	30,1 %	31,6 %	401-1	8 ; 10
35/44 ans	21,8 %	22,1 %	22,5 %	401-1	8 ; 10
45/54 ans	15,0 %	13,8 %	13,8 %	401-1	8 ; 10
55/64 ans	12,2 %	14,2 %	11,4 %	401-1	8 ; 10
> 64 ans	2,5 %	3,0 %	2,4 %	401-1	8 ; 10
Répartition des départs par zone géographique					
Amérique du Nord	13,4 %	9,7 %	8,1 %	401-1	8
Amérique du Sud	15,6 %	15,4 %	16,9 %	401-1	8
Asie-Pacifique	8,9 %	9,2 %	10,5 %	401-1	8
Europe du Nord	32,8 %	32,4 %	33,5 %	401-1	8
Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique	29,3 %	33,3 %	31,1 %	401-1	8

LICENCIEMENTS	2021	2020	2019	GRI	ODD
Taux de licenciement sur CDI et CDD	4,7 %	4,4 %	5,0 %	401-1	8
Répartition des licenciements par type de contrat					
CDI	88,4 %	90,9 %	90,3 %	401-1	8
CDD	11,6 %	9,1 %	9,7 %	401-1	8
Licenciements managers par genre					
Hommes	71,5 %	75,8 %	74,1 %	401-1	5 ; 8 ; 10
Femmes	28,5 %	24,2 %	25,9 %	401-1	5 ; 8 ; 10
Répartition des licenciements par zone géographique					
Amérique du Nord	19,7 %	13,4 %	9,6 %	401-1	8
Amérique du Sud	27,7 %	28,9 %	33,4 %	401-1	8
Asie-Pacifique	3,6 %	5,7 %	5,5 %	401-1	8
Europe du Nord	27,2 %	35,2 %	27,1 %	401-1	8
Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique	21,8 %	16,8 %	24,5 %	401-1	8

DÉMISSIONS	2021	2020	2019	GRI	ODD
Taux de rotation volontaire – taux de démission CDI et CDD	8,5 %	5,6 %	7,8 %	401-1	8
Répartition des démissions par genre					
Hommes	72,8 %	72,9 %	73,3 %	401-1	5 ; 8 ; 10
Femmes	27,2 %	27,1 %	26,7 %	401-1	5 ; 8 ; 10
Répartition des démissions par ancienneté					
Inférieure à 1 an	36,7 %	35,0 %	37,0 %	401-1	8
1/4 ans	38,4 %	40,7 %	40,2 %	401-1	8
5/14 ans	18,5 %	17,9 %	17,7 %	401-1	8
15/24 ans	5,3 %	4,8 %	3,5 %	401-1	8
25/34 ans	0,8 %	1,1 %	1,1 %	401-1	8
> 34 ans	0,3 %	0,5 %	0,5 %	401-1	8

DIVERSITÉ	2021	2020	2019	GRI	ODD
Indice de diversité (objectif maintien supérieur à 90 %)	91,1 %	90,7 %	91,4 %	405-1	5 ; 8 ; 10
Diversité H/F					
Part des femmes dans l'effectif :					
Part des femmes dans l'effectif fin d'année	23,3 %	22,8 %	22,5 %	405-1	5 ; 8 ; 10
Part des femmes CDD dans l'effectif en fin d'année	31,1 %	28,9 %	28,1 %	405-1	5 ; 8 ; 10
Part des femmes dans l'effectif moyen	23,0 %	22,6 %	22,4 %	405-1	5 ; 8 ; 10
Part des femmes en CDD dans l'effectif moyen	29,5 %	28,2 %	27,9 %	405-1	5 ; 8 ; 10
Part des femmes dans les instances dirigeantes et l'encadrement :					
Comité exécutif Groupe (objectif 30 % en 2025)	37,5 %	25,0 %	23,5 %	405-1	5 ; 8 ; 10
Comités exécutifs des *Business Units* (objectif 30 % en 2025)	24,0 %			405-1	5 ; 8 ; 10
Cadres dirigeants (*senior management*) (objectif 25 % en 2025)	21,0 %	19,0 %	17,1 %	405-1	5 ; 8 ; 10
Management (femmes cadres dans l'effectif total cadres)	26,3 %	25,3 %	24,2 %	405-1	5 ; 8 ; 10
Management intermédiaire	27,3 %	25,9 %	25,3 %	405-1	5 ; 8 ; 10
Management junior	29,4 %	28,5 %	29,1 %	405-1	5 ; 8 ; 10
Promotion de femmes cadres sur total promotion des cadres	31,4 %	33,7 %	26,0 %	405-1	5 ; 8 ; 10
Taux de recrutement femmes cadres :					
■ dans les principaux pays : France, États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne, pays nordiques (objectif 40 % en 2025)	34 %			401-1 & 405-1	5 ; 8 ; 10
■ dans les autres pays (objectif 30 % en 2025)	36 %			401-1 & 405-1	5 ; 8 ; 10
Égalité de traitement					
Rapport entre le salaire de base moyen des femmes et des hommes	0,94	0,94		405-2	5 ; 8 ; 10
Rapport entre le salaire de base moyen des femmes et des hommes cadres débutants	0,95	0,96	0,98	405-2	5 ; 8 ; 10
Rapport entre le salaire de base moyen des femmes et des hommes cadres confirmés	0,93	0,95	0,95	405-2	5 ; 8 ; 10
Rapport entre le salaire de base moyen des femmes et des hommes cadres supérieurs	0,99	0,98	0,96	405-2	5 ; 8 ; 10
Rapport entre la rémunération totale moyenne des femmes et des hommes	0,91	0,92	0,92	405-2	5 ; 8 ; 10
Rapport entre la rémunération totale moyenne des femmes et des hommes cadres débutants	0,93	0,95	0,97	405-2	5 ; 8 ; 10
Rapport entre la rémunération totale moyenne des femmes et des hommes cadres confirmés	0,92	0,93	0,93	405-2	5 ; 8 ; 10
Rapport entre la rémunération totale moyenne des femmes et des hommes cadres supérieurs	0,92	0,94	0,93	405-2	5 ; 8 ; 10
Part des femmes dans le quartile de rémunération supérieur	18,0 %	18,6 %	18,4 %	405-2	5 ; 8 ; 10
Part des femmes dans le quartile de rémunération moyen supérieur	20,1 %	19,7 %	19,2 %	405-2	5 ; 8 ; 10
Part des femmes dans le quartile de rémunération moyen inférieur	22,4 %	23,0 %	21,5 %	405-2	5 ; 8 ; 10
Part des femmes dans le quartile de rémunération inférieur	24,2 %	23,3 %	23,6 %	405-2	5 ; 8 ; 10
Diversité relative à l'âge					
Répartition de l'effectif par âge en pourcentage					
≤ 24 ans	7,4 %	6,6 %	6,9 %	405-1	8 ; 10
25/34 ans	24,2 %	23,6 %	23,8 %	405-1	8 ; 10
35/44 ans	27,5 %	27,7 %	27,6 %	405-1	8 ; 10
45/54 ans	25,0 %	26,3 %	26,3 %	405-1	8 ; 10
55/64 ans	14,9 %	14,9 %	14,5 %	405-1	8 ; 10
> 64 ans	1,0 %	0,9 %	0,9 %	405-1	8 ; 10
Répartition de l'effectif par ancienneté en pourcentage					
Inférieure à 5 ans	41,9 %	39,3 %	39,6 %	405-1	8 ; 10
5/14 ans	29,4 %	30,7 %	31,1 %	405-1	8 ; 10
15/24 ans	18,3 %	18,8 %	18,1 %	405-1	8 ; 10
25/34 ans	7,8 %	8,5 %	8,3 %	405-1	8 ; 10
> 34 ans	2,6 %	2,7 %	2,9 %	405-1	8 ; 10
Diversité relative au handicap					
Part des salariés en situation de handicap dans le Groupe	1,6 %	1,6 %	1,5 %	405-1	8 ; 10

DÉVELOPPEMENT DES TALENTS	2021	2020	2019	GRI	ODD
Formation					
Part de la masse salariale des investissements en formation	0,40 %	0,33 %	0,93 %		4
Salariés ayant suivi une formation au cours de l'année (objectif 100 % d'ici 2025)	85,0 %	73,2 %	79,1 %	404-1	4
Nombre moyen d'heures de formation par salarié par an	14,6 heures	12,1 heures	31,6 heures	404-1	4
Nombre moyen d'heures de formation par salarié par an et par genre (H/F)	14,3 hrs/15,2 hrs	12,2 hrs/12,1 hrs	35,1 hrs/21,0 hrs	404-1	4
Part des stages de formation technique et l'EHS	61,0 %	56,1 %	54,4 %	404-1	4

ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS	2021	2020	2019	GRI	ODD
Enquête annuelle de satisfaction des collaborateurs (me@Saint-Gobain) :					
■ taux de participation	81 %	78 %	74 %		3 ; 8
■ indice d'engagement (objectif supérieur au *benchmark* tous les ans)	83 %	82 %	79 %		3 ; 8
■ taux de recommandation	85 %	84 %	78 %		3 ; 8
Entretiens annuels					
Part des salariés du Groupe bénéficiant d'un entretien annuel	64,1 %	61,7 %	59,5 %	404-3	8
Part des salariés non cadres bénéficiant d'un entretien annuel	58,1 %	55,3 %	53,4 %	404-3	8
Part des salariés cadres bénéficiant d'un entretien annuel	92,1 %	91,7 %	88,5 %	404-3	8
Dialogue social					
Part des salariés disposant d'une instance représentative du personnel	71,0 %	68,2 %	55,0 %	2-30	8 ; 16
Part des salariés du Groupe bénéficiant d'une convention collective	68,0 %	65,5 %	65,6 %	2-30	8 ; 16
Nombre d'accords actifs signés avec les instances représentatives du personnel	2 941	2 638	1 437	2-30	8 ; 16
Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation	de 2 semaines à plusieurs mois selon les pays	de 2 semaines à plusieurs mois selon les pays	de 2 semaines à plusieurs mois selon les pays	402-1	8 ; 16

PROGRAMME DE PROTECTION SOCIALE *CARE BY SAINT-GOBAIN* (% d'employés couverts)	2021	2020	2019	GRI	ODD
Couverture du programme *CARE* en nombre de collaborateurs couverts (objectif 100 % en 2023)	88 %	71 %	N/A	403-6	1 ; 3 ; 8 ; 10

PLAN D'ÉPARGNE DU GROUPE	2021	2020	2019	GRI	ODD
Part des actions détenues par les salariés par l'intermédiaire des Fonds du Plan d'Épargne du Groupe	8,3 %	9,1 %	8,7 %	401-2	8
Nombre de pays bénéficiant du Plan d'Épargne du Groupe	48	46	47	401-2	8
Taux de couverture du PEG sur l'ensemble de l'effectif du Groupe	95,5 %	88,1 %	88,0 %	401-2	8

2.2.3 Éthique et communautés

En termes de croissance inclusive et d'éthique des affaires, on peut noter des avancées dans des domaines tels que :

- le déploiement du système d'alerte, ouvert aux collaborateurs et aux autres parties prenantes en 2021 ;
- la formation de 95 % des cadres au Code éthique dans l'année de leur intégration ;
- l'accroissement du poids de l'ESG dans les rémunérations : passage de 5 à 10 % dans la part court terme (ajout du critère de réduction des émissions de CO_2 à la sécurité) et de 15 % à 20 % dans la part long terme (accroissement du critère de réduction des émissions de CO_2 de 5 % à 10 %, avec comme autres critères la sécurité et la diversité pour 5 % chacun) ;
- le renforcement du soutien aux communautés locales **:** près de 15 millions d'euros en actions pour les communautés (philanthropie et « sponsorship ») en 2021.

VALEURS DU GROUPE	2021	2020	2019	GRI	ODD
Formation Adhere : formation des nouveaux cadres au Code éthique (Les Principes de Comportement et d'Action) dans l'année de leur intégration (objectif 100 % par an)	95 %	97 %	93 %		4
Formation Adhere : formation de l'ensemble des cadres	97 %	97 %	93 %		4
Droits humains					
Nombre d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire	0	0	0	409-1	8 ; 16
Nombre d'incidents relatifs à la liberté syndicale	1	1	2	407-1	8 ; 16
Autres incidents liés aux droits humains, y compris travail des enfants	0	0	0	408-1	8 ; 16
Alertes reçues au moyen des dispositifs d'alertes professionnelles	645	477	537	2-16	8 ; 16
Lutte contre la corruption					
Formation ACT : formation des cadres dans l'année de leur intégration	95 %	94 %	89 %	205-2	4 ; 16
Formation ACT : formation de l'ensemble des cadres	98 %	94 %	95 %	205-2	4 ; 16
Nombre de cas de corruption avérés	0	0	0	205-3	8 ; 16
Respect de la légalité					
Formation *Comply* aux règles de la concurrence : formation des cadres dans l'année de leur intégration	93 %	96 %	92 %		4 ; 16
Formation *Comply* aux règles de la concurrence : formation de l'ensemble des cadres	98 %	96 %	91 %		4 ; 16
Montant des amendes significatives pour le non-respect des lois et des réglementations	0	0	0	206-1	8 ; 16
Nombre total des sanctions non financières pour le non-respect des lois et réglementations	0	0	0	206-1	8 ; 16

LUTTE CONTRE LA DISCRIMINATION ET LE HARCÈLEMENT	2021	2020	2019	GRI	ODD
Nombre d'incidents déclarés	**54**	**60***	**55***	**406-1**	**8 ; 10**
Discrimination dont	**35**	**38**	**23**	**406-1**	**8 ; 10**
Origine ethnique	6	5	3	406-1	8 ; 10
Handicap	5	10	9	406-1	8 ; 10
Genre	3	7	2	406-1	5 ; 8 ; 10
Âge	2	N/A*	N/A*	406-1	8 ; 10
Orientation sexuelle	2	N/A*	N/A*	406-1	5 ; 8 ; 10
Statut familial	1	N/A*	N/A*	406-1	8 ; 10
Liberté syndicale	1	1	1	406-1	8 ; 10
Autres causes	15	17	8	406-1	8 ; 10
Harcèlement	**19**	**20**	**32**	**406-1**	**8 ; 10**
dont harcèlement sexuel	8	5	5	406-1	5 ; 8 ; 10

* *Mise à jour méthodologie.*

ACHATS RESPONSABLES	2021	2020	2019	GRI	ODD
Fournisseurs et sous-traitants négoce					
Part des contrats avec des partenaires européens qui incluent la charte Fournisseurs	100 %	100 %	100 %		9 ; 12
Répartition des fournisseurs par niveau de performance RSE (évaluation incluant en particulier les droits humains, les conditions de travail, la lutte contre le travail forcé, contre le travail des enfants et contre la corruption…) en pourcentage du chiffre d'affaires					
Part des achats dits « risqués » suite à la cartographie des risques : 27,0 %					
Part des achats dits « risqués » ayant été évalués en termes de RSE : 83,7 %					
Part des revues documentaires ayant conclu à une performance RSE « critique »	2,9 %	5,1 %	16 % *	414-2	9 ; 12
Part des revues documentaires ayant conclu à une performance RSE « à améliorer »	17,5 %	11,1 %	45 % *	414-1	9 ; 12
Part des revues documentaires ayant conclu à une performance RSE « performant »	79,6 %	83,7 %	39 % *	414-1	9 ; 12
Résultats des audits sur site des fournisseurs de marques propres évalués en termes de RSE en 2020					
Part des audits sur site ayant conclu à une performance RSE « critique »	0,5 %	1,9 %	0 %	414-2	9 ; 12
Part des audits sur site ayant conclu à une performance RSE « à améliorer »	57,9 %	35,2 %	68,3 %	414-1	9 ; 12
Part des audits sur site ayant conclu à une performance RSE « performant »	41,6 %	63,0 %	31,7 %	414-1	9 ; 12
Achats Bois responsable	93,4 %	94,8 %	96,5 %		8 ; 9 ; 12 ; 15
Fournisseurs et sous-traitants hors négoce					
Montant des achats couverts par la signature de la charte (périmètre éligible)	91,3 %	90,6 %	89,1 %		9 ; 12
Répartition des fournisseurs par niveau de performance RSE (évaluation incluant en particulier les droits humains, les conditions de travail, la lutte contre le travail forcé, contre le travail des enfants et contre la corruption…) en pourcentage de chiffres d'affaires					
Part des achats dits « risqués » suite à la cartographie des risques : 17,8 %					
Part des achats dits « risqués » ayant été évalués en termes de RSE : 71,5 %					
Part des revues documentaires ayant conclu à une performance RSE « critique »	14,0 %	22,6 %	2,7 %	414-2	9 ; 12
Part des revues documentaires ayant conclu à une performance RSE « à améliorer »	35,0 %	32,2 %	91,5 %	414-1	9 ; 12
Part des revues documentaires ayant conclu à une performance RSE « performant »	51,0 %	45,3 %	5,7 %	414-1	9 ; 12
Part des audits sur site ayant conclu à une performance RSE « critique »	18,5 %	5,2 %	8,9 %	414-2	9 ; 12
Part des audits sur site ayant conclu à une performance RSE « à améliorer »	16,5 %	38,5 %	59,3 %	414-1	9 ; 12
Part des audits sur site ayant conclu à une performance RSE « performant »	65,0 %	56,4 %	31,9 %	414-1	9 ; 12

* *Mise à jour méthodologie.*

IMPACT LOCAL	2021	2020	2019	GRI	ODD
Soutien aux communautés locales					
Investissements dans les projets	15,1 M€	9,9 M€	6,1 M€	413-1	1 ; 4 ; 8 ; 10 ; 11
Part des pays qui ont un programme d'actions sociétales (objectif 100 % en 2025)	67 %	50 %		413-1	1 ; 4 ; 8 ; 10 ; 11

2.3 L'intégration des objectifs de développement durable des Nations unies

Pour intégrer les objectifs de développement durable (ODD) dans sa démarche RSE, Saint-Gobain s'est appuyé sur l'analyse de matérialité (cf. chapitre 2, section 1.3.2), son dialogue avec les parties prenantes et sa connaissance de sa chaîne de valeur. De façon générale, Saint-Gobain suit activement les débats sur les *reportings* liés aux ODD et en particulier le Groupe de travail organisé autour du Global Compact. Les 17 ODD ont été classés à différents niveaux, les ODD en lien avec la stratégie, les ODD avec un lien modéré (levier d'action limité ou lié à une activité spécifique) et les ODD non prioritaires, pour lesquels le Groupe a peu, voire aucun impact.

ODD 9 ODD en lien avec la stratégie

ODD 14 ODD avec un lien modéré avec la stratégie

ODD 15 ODD non prioritaires

Le Groupe est particulièrement engagé sur 14 objectifs de développement durable, intégrés à la stratégie :

ODD 9 — Mettre le potentiel d'innovation de Saint-Gobain au service d'un développement durable et d'une économie circulaire

ODD 1 — Créer une croissance inclusive dans les pays où Saint-Gobain est présent

ODD 10 — Être inclusif en favorisant l'égalité des chances

ODD 2 — Mettre en œuvre des actions selon le contexte local

ODD 11 — Proposer des solutions durables et abordables répondant aux évolutions des modes de vie

ODD 3 — Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être à tout âge

ODD 12 — Changer la manière de concevoir, produire et distribuer les produits et solutions du Groupe pour développer l'économie circulaire

ODD 4 — Promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie

ODD 13 — Contribuer à l'émergence d'une économie « bas carbone » capable de préserver le bien commun

ODD 5 — Être inclusif en favorisant l'égalité des chances

ODD 14 — Mettre en œuvre des actions selon le contexte local

ODD 6 — Assurer une gestion durable des ressources en eau

ODD 15 — Gérer et réduire l'impact de Saint-Gobain sur la biodiversité

ODD 7 — Utiliser notre potentiel de consommation locale pour développer des réseaux d'énergie renouvelables locaux

ODD 16 — Partager les valeurs du Groupe avec ses parties prenantes

ODD 8 — Créer des conditions garantissant des emplois de qualité pour les collaborateurs du Groupe

ODD 17 — Être une entreprise citoyenne dans chaque pays

ODD 1

Pas de pauvreté

Créer une croissance inclusive dans les pays où nous sommes présents :

- pour les collaborateurs : le Groupe assure un emploi de qualité à ses collaborateurs (cf. chapitre 3, section 4) ;
- pour les communautés locales : Saint-Gobain contribue au développement économique et à l'emploi local (cf. chapitre 3, section 2.3).

ODD 3

Bonne santé et bien-être

Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge :

- pour les collaborateurs : la santé et la sécurité sont des sujets centraux de la charte EHS de Saint-Gobain et sont des valeurs portées par le Groupe pour l'ensemble de ses parties prenantes (cf. chapitre 3, section 4.2) ;
- pour les fournisseurs : le Groupe incite ses fournisseurs à améliorer la santé et la sécurité de ses collaborateurs au travail, à travers la politique Achats Responsables (cf. chapitre 3, section 1.4) ;
- pour les clients : concevoir des produits confortables et durables est une priorité du Groupe (cf. chapitre 3, section 3.4) ;
- pour les communautés locales : Saint-Gobain propose des solutions durables et confortables pour favoriser un développement économique local et inclusif (cf. chapitre 3, section 2.3).

ODD 4

Éducation de qualité

Promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie :

- pour les collaborateurs : l'ambition de Saint-Gobain est d'être un employeur de référence, connu et reconnu pour la richesse des parcours professionnels qu'il propose (cf. chapitre 3, section 4.1) ;
- pour les clients : le Groupe accompagne les professionnels grâce à la formation, avec par exemple des formations pour les artisans (cf. chapitre 3, section 2.1.6.3) ;
- pour les communautés locales : le Groupe entretient des relations avec les partenaires locaux dans de nombreux pays où il est présent afin de stimuler l'emploi local et d'accompagner des populations désavantagées dans le monde professionnel (cf. chapitre 3, section 2.3). Saint-Gobain contribue également aux enjeux sociétaux par le mécénat et la philanthropie (cf. chapitre 3, section 2.3.2) ;
- pour la société civile : l'accompagnement des jeunes est une priorité dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent, notamment l'insertion professionnelle des jeunes adultes en difficulté (cf. chapitre 3, section 2.3.2.1).

ODD 5

Égalité entre les sexes

Être inclusif en favorisant l'égalité des chances :

- pour les collaborateurs : Saint-Gobain travaille à créer un environnement favorisant l'équité et l'égalité, indispensables à un véritable épanouissement professionnel, tout en facilitant la formation et la cohésion d'équipes opérationnelles performantes (cf. chapitre 3, section 4.3.4) ;
- pour la société civile : Saint-Gobain œuvre en faveur d'un environnement plus inclusif grâce à son adhésion aux *Women Empowerment Principles* (WEPs) de l'ONU ;
- pour les communautés locales : la Fondation Saint-Gobain India s'est donné pour mission d'améliorer les conditions de vie des plus démunis en soutenant des projets liés à l'éducation, en particulier à destination des jeunes filles (cf. chapitre 3, section 2.3.3).

ODD 6

Eau propre et assainissement

Assurer une gestion durable des ressources en eau :

- pour la société civile : réduire le plus possible les impacts des activités du Groupe sur les ressources en eau, qu'il s'agisse des prélèvements ou des rejets. L'objectif à long terme est de prélever le minimum d'eau et de tendre vers le « zéro rejet » d'eau industrielle sous forme liquide, tout en évitant de générer de nouveaux impacts pour d'autres milieux naturels et/ou pour d'autres parties prenantes ;
- pour les fournisseurs : le Groupe accorde une vigilance particulière à la qualité de ses approvisionnements et à la performance de leurs fournisseurs en matière de gestion durable des ressources ;
- pour les communautés locales : assurer une gestion de ces enjeux localement.

ODD 7

Énergie propre et d'un coût abordable

Utiliser notre potentiel de consommation locale pour développer des réseaux d'énergie renouvelables locaux :

- pour la société civile : Saint-Gobain fait partie de l'ETC (*Energy Transition Commission*) dont l'objectif est d'accélérer le changement vers un système énergétique bas-carbone (cf. chapitre 3, section 2.1.6.2).

ODD 8

Travail décent et croissance économique

Créer des conditions garantissant des emplois de qualité pour les collaborateurs :

- pour les collaborateurs : en 2018, Saint-Gobain a lancé une version 4.0 de son programme OPEN (*Our People in an Empowering Network*), un outil de management destiné à renforcer la satisfaction de ses collaborateurs (cf. chapitre 3, section 4.3.6) ;
- pour les fournisseurs : les fournisseurs du Groupe s'engagent à assurer des conditions de travail décentes (cf. chapitre 3, section 1.4) ;
- pour la société civile : dans le cadre du Global Deal, Saint-Gobain s'engage à assurer un travail décent pour tous (cf. chapitre 3, section 1.5.2).

ODD 9

Industrie, innovation et infrastructure

Mettre notre innovation au service d'un développement durable et d'une économie circulaire :

- pour les collaborateurs : pour développer des solutions qui anticipent les tendances du marché, le Groupe a mis en place une démarche d'innovation qui intègre les enjeux de développement durable et mesure la performance durable de ses produits et solutions (cf. chapitre 3, section 3.4) ;
- pour la société civile : Saint-Gobain est depuis 2017 membre du *board* du WBCSD en charge « du climat, l'énergie, de l'économie circulaire, de la ville et de la mobilité » (cf. chapitre 3, section 1.1.1).

ODD 10

Inégalités réduites

Être inclusif en favorisant l'égalité des chances :

- pour les collaborateurs : Saint-Gobain travaille à créer un environnement favorisant l'équité et l'égalité, indispensable à un véritable épanouissement professionnel, tout en facilitant la formation et la cohésion d'équipes opérationnelles performantes (cf. chapitre 3, section 4.3.4) ;
- pour les communautés locales : partout où il est présent, le Groupe s'engage à favoriser l'inclusion et à promouvoir la diversité sous toutes ses formes : mixité, nationalités, formations, parcours professionnels, diversité générationnelle, handicap, origines ethniques et sociales (cf. chapitre 3, section 4.3.4).

ODD 11

Villes et communautés durables

Proposer des solutions durables et abordables répondant aux évolutions des modes de vie adaptés à l'urbanisation grandissante :

- pour les clients : Saint-Gobain conçoit, produit et distribue des solutions de plus en plus durables (cf. chapitre 2, section 2) ;
- pour la société civile : à l'échelle locale, les filiales du Groupe s'investissent dans le cadre de partenariats, par exemple avec les *Green Building Councils* (GBC) (cf. chapitre 3, section 1.3).

ODD 12

Consommation et production responsable

Changer notre manière de concevoir, produire et distribuer des produits et solutions pour développer l'économie circulaire :

- pour les collaborateurs : des formations pour sensibiliser les collaborateurs du Groupe aux enjeux du changement climatique ont été développé au sein de la *Climate Academy* (cf. chapitre 3, section 2.1.6.4) ;
- pour les clients : Saint-Gobain conçoit, produit et distribue des solutions durables et confortables (cf. chapitre 3, section 3) ;
- pour les communautés locales : Saint-Gobain réduit progressivement la pression sur les ressources naturelles, à travers des procédés innovants.

ODD 13

Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques

Contribuer à l'émergence d'une économie durable alignée avec l'Accord de Paris :

- pour les clients : Saint-Gobain s'engage, en collaboration avec de nombreux acteurs privés et publics, afin d'accroître sa contribution positive et de créer des dynamiques vertueuses (cf. chapitre 2, section 2) ;
- pour la société civile : le Groupe a l'ambition de favoriser l'émergence d'une économie bas-carbone dans les pays où il est présent (cf. chapitre 3, section 2) ;
- pour les investisseurs : Saint-Gobain soutient les recommandations de la *Task Force on Financial Disclosure* (TCFD) (cf. chapitre 3, section 2) ;
- pour les autorités réglementaires : le Groupe participe au débat public sur le changement climatique (cf. chapitre 3, section 1.5) ;
- pour les fournisseurs : Saint-Gobain continue sa démarche d'évaluation du scope 3 et incite les fournisseurs à réduire leur empreinte carbone par la politique Achats Responsables (cf. chapitre 3, section 1.4).

ODD 16

Paix, justice et institutions efficaces

Partager les valeurs du Groupe avec les parties prenantes :

- pour les collaborateurs : la démarche responsable du Groupe est fondée sur son Code éthique : les principes de comportement et d'action (cf. chapitre 3, section 1.1.1) ;
- pour les fournisseurs : la démarche Achats Responsables intègre l'adhésion des fournisseurs à la charte Fournisseurs fondée sur les principes de comportement et d'action (cf. chapitre 3, section 1.4) ;
- pour la société civile : le respect de la légalité, des principes du Code éthique et le respect des droits humains sont des valeurs fondamentales du Groupe (cf. chapitre 3, section 1.1.1).

ODD 17

Partenariats pour la réalisation des objectifs

Favoriser les coopérations multi-parties prenantes :

- pour les collaborateurs : à travers ses engagements, le Groupe assure des conditions de travail décentes et lutte contre les pratiques non conformes à son Code éthique et à sa politique en matière de droits humains ;
- pour les autorités réglementaires : le Groupe participe au débat public relatif aux grands enjeux auxquels il fait face, par exemple le changement climatique ou bien encore la transition vers une économie circulaire ;
- pour la société civile : par ses prises de position, ses engagements et ses partenariats, Saint-Gobain œuvre en faveur d'une transition juste et durable.

uvex
SAINT-GOBAIN
BIOLINK

5

Gouvernement d'entreprise

1. Composition et fonctionnement des organes de direction 154

1.1 Composition du Conseil d'administration 154

1.1.1 Membres du Conseil d'administration 154

1.1.2 Indépendance, politique de diversité et représentation des salariés actionnaires et des salariés au sein du Conseil d'administration 163

1.1.3 Conflits d'intérêts et déclarations relatives aux membres du Conseil d'administration 166

1.1.4 Renouvellement du Conseil d'administration et évolution de sa composition 166

1.2 Fonctionnement du Conseil d'administration 169

1.2.1 Structure de gouvernance : évolution de la gouvernance et succession à la Direction Générale depuis le 1er juillet 2021 169

1.2.2 Règles de fonctionnement du Conseil d'administration – règlement intérieur 170

1.2.3 Principaux travaux du Conseil et des Comités au cours de l'exercice 2021 172

1.2.4 Évaluation du fonctionnement du Conseil 178

1.2.5 Parcours d'intégration des administrateurs 180

1.3 Direction du Groupe 180

1.3.1 Dissociation des fonctions depuis le 1er juillet 2021 : Président du Conseil d'administration et Directeur Général 180

1.3.2 Comité exécutif 180

2. Rémunération des organes d'administration et de direction 181

2.1 Rémunération des administrateurs 181

2.1.1 Politique de rémunération des administrateurs *(Say-on-Pay ex ante)* 181

2.1.2 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice aux administrateurs soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022 *(Say-on-Pay ex post)* 182

2.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux 183

2.2.1 Principes généraux de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 183

2.2.2 Rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux 183

2.2.3 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux, soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022 *(Say-on-Pay ex post)* 194

2.2.4 Politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux soumises à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022 *(Say-on-Pay ex ante)* 202

2.2.5 Ratios de rémunération 210

2.3 Rémunérations des membres de la Direction du Groupe 215

2.4 Plans de rémunération à long terme (actions de performance, options sur actions et unités de performance) 215

2.4.1 Politique d'attribution 215

2.4.2 Plans d'actions de performance 216

2.4.3 Plans d'options sur actions 219

2.4.4 Plans d'unités de performance 220

3. Transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux 221

4. Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (articles L. 225-37 et suivants et L. 22-10-10 et suivants du Code de commerce) 222

5. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 223

1. Composition et fonctionnement des organes de direction

Les sections 1.1 et 1.2 qui suivent, établies avec le concours du Comité des nominations et des rémunérations du Conseil et de l'administrateur référent, rendent compte, en application des articles L. 225-37 et suivants et L.22-10-10 et suivants du Code de commerce, de la composition du Conseil, ainsi que des conditions de préparation et d'organisation de ses travaux (voir section 4 du chapitre 5 pour l'intégralité du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise).

Application du code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef

La Compagnie de Saint-Gobain se réfère au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'Afep et le Medef dans sa version actualisée en janvier 2020, consultable sur le site Internet de l'Afep à l'adresse suivante : www.Afep.com

Les pratiques de la Société sont conformes à l'ensemble des recommandations contenues dans le code Afep-Medef (le « code Afep-Medef »).

Recommandation du code Afep-Medef à laquelle il est dérogé	Pratique de Saint-Gobain et justification
Néant	Néant

1.1 Composition du Conseil d'administration

1.1.1 Membres du Conseil d'administration

Le Conseil comprend 14 membres nommés pour une durée de quatre ans, dont un administrateur représentant les salariés actionnaires et deux administrateurs représentant les salariés nommés en application de la loi, et un administrateur référent, indépendant, en charge notamment de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

73 %
ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

98 %
TAUX DE PRÉSENCE

1
ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

55 %
FEMMES

2
ADMINISTRATEURS SALARIÉS

1
ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES SALARIÉS ACTIONNAIRES

Le tableau ci-après présente de manière synthétique la composition du Conseil d'administration et des Comités au 1er février 2022 :

	Nom	Âge	Indépendant [1]	Autres mandats [5]	CAR [6]	CNR [7]	CRSE [8]	Années de présence
	Pierre-André de Chalendar	63	Non	2				16
	Benoit Bazin [11]	53	Non	1				0,5
	Jean-François Cirelli	63	Oui	0		(M) [9]		1,5
	Lydie Cortes	50	Non [2]	0		(M)		3,5
	Sibylle Daunis-Opfermann	47	Non [3]	0				2
	Lina Ghotmeh [12]	42	Oui	0				0,5
	Iêda Gomes Yell	63	Oui	1	(M)			6
	Anne-Marie Idrac	70	Oui	2		(P) [10]	(M)	11
	Pamela Knapp	63	Oui	2	(P)			9
	Agnès Lemarchand	67	Oui	2	(M)		(P)	9
	Dominique Leroy	57	Oui	3		(M)		4
	Gilles Schnepp	63	Non	3	(M)			13
	Jean-Dominique Senard [4]	68	Oui	2			(M)	10
	Philippe Thibaudet	41	Non [2]	0			(M)	3,5
	NOMBRE DE SÉANCES			**CONSEIL : 11**	**CAR : 4**	**CNR : 4**	**CRSE : 4**	
	TAUX DE PRÉSENCE			**98 %**	**94 %**	**100 %**	**88 %**	

(1) Selon les critères énoncés par la recommandation 9.5 du code Afep-Medef, voir section 1.1.2 du présent chapitre 5 pour plus de détails.
(2) Administrateur représentant les salariés, nommé en application de la loi, non comptabilisé dans le calcul des ratios d'administrateurs indépendants, conformément aux recommandations du code Afep-Medef, et de parité au sein du Conseil d'administration, conformément à la loi.
(3) Administratrice représentant les salariés actionnaires, non comptabilisée dans le calcul du ratio d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration, conformément aux recommandations du code Afep-Medef, et de parité au sein du Conseil d'administration, conformément à la loi.
(4) Administrateur référent.
(5) Exercés au sein de sociétés cotées (hors Compagnie de Saint-Gobain).
(6) Comité d'audit et des risques.
(7) Comité des nominations et des rémunérations.
(8) Comité de la responsabilité sociale d'entreprise.
(9) Membre d'un Comité.
(10) Président d'un Comité.
(11) Depuis le 3 juin 2021.
(12) Depuis le 25 novembre 2021.

Le Conseil d'administration s'interroge chaque année, notamment à l'occasion de son évaluation, sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des Comités. Il s'assure notamment, au regard de la diversité et de l'internationalisation des activités du Groupe Saint-Gobain, de la présence d'administrateurs disposant d'une expérience à l'international, et veille à ce que les profils et les compétences représentés au Conseil reflètent dans la mesure du possible la diversité des enjeux auxquels le Groupe peut être confronté afin de garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec la compétence, l'indépendance et l'objectivité nécessaires.

Les fiches ci-après présentent les membres du Conseil d'administration au 1er février 2022, leur expérience et leurs expertises respectives, et les principaux mandats et principales fonctions qu'ils exercent ou ont exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années, à la connaissance de la Société.

PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR

Président du Conseil d'administration
Principale fonction exercée : Président du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain
Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12 Place de l'Iris – 92400 Courbevoie

63 ans

Nationalité : Français

Nombre d'actions détenues : 312 718

Date de première nomination : juin 2006

Date de début de mandat : juin 2018

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021

Expertise et expérience

M. Pierre-André de Chalendar est entré à la Compagnie de Saint-Gobain en tant que Directeur du Plan le 1er octobre 1989. Directeur des Abrasifs Europe (1992-1996), puis de la Branche Abrasifs (1996-2000) dont le siège était situé à Worcester aux États-Unis, avant d'être nommé Délégué Général de la Compagnie pour le Royaume-Uni et la République d'Irlande (2000-2002), M. Pierre-André de Chalendar a été nommé Directeur Général Adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain en charge du Pôle Distribution Bâtiment en 2003.
Nommé Directeur Général Délégué de la Compagnie de Saint-Gobain en mai 2005 puis élu administrateur en juin 2006, il est nommé Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain en juin 2007 puis Président-Directeur Général en juin 2010, fonction qu'il exerce jusqu'en juin 2021. Depuis juillet 2021, M. Pierre-André de Chalendar est Président du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain.
M. Pierre-André de Chalendar est également administrateur de BNP Paribas depuis 2012, Président de son Comité des rémunérations et membre de son Comité de Gouvernance, d'Éthique, des Nominations et de la RSE. Il est également administrateur de Veolia Environnement depuis 2021 et membre de son Comité des nominations.
Ses mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.
M. Pierre-André de Chalendar est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2006.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administrateur, Président du Comité des rémunérations et membre du Comité de Gouvernance, d'Éthique, des Nominations et de la RSE de BNP Paribas*
- Administrateur et membre du Comité des nominations de Veolia Environnement*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

Néant

* Société cotée

BENOIT BAZIN

Administrateur
Principale fonction exercée : Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain
Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12 Place de l'Iris – 92400 Courbevoie

53 ans

Nationalité : Français

Nombre d'actions détenues : 64 598

Date de première nomination : juin 2021

Date de début de mandat : juin 2021

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024

Expertise et expérience

Après des études en France et aux États-Unis, et quatre années passées au CIRI et à la Direction du Trésor, M. Benoit Bazin rejoint Saint-Gobain en 1999. Il y exerce diverses fonctions en France et, à partir de 2002, aux États-Unis – dans un rôle opérationnel au sein du Pôle Matériaux Haute Performance, puis est nommé en 2005 Directeur Financier de la Compagnie de Saint-Gobain. De 2009 à fin 2015, M. Benoit Bazin dirige le Pôle Distribution Bâtiment. En 2010, il est nommé Directeur Général Adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain. De 2016 à fin 2018, M. Benoit Bazin dirige le Pôle Produits pour la Construction. Durant l'année 2017, il exerce également les fonctions de Président et CEO de CertainTeed Corporation aux États-Unis. Nommé Directeur Général Délégué de la Compagnie de Saint-Gobain le 1er janvier 2019 puis élu administrateur le 3 juin 2021, il est nommé Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain à compter du 1er juillet 2021.
En outre, M. Benoit Bazin a été nommé administrateur de Vinci en 2020 ; à ce titre, il est membre du Comité des rémunérations et du Comité des nominations et de la gouvernance. Il a également été administrateur et membre du Comité d'audit et des risques d'Essilor entre 2009 et 2017 et Président du Comité d'audit et des risques de mai 2016 à mars 2017. Il est par ailleurs administrateur de la Cité de l'Architecture et du Patrimoine.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administrateur et membre du Comité des rémunérations et du Comité des nominations et de la gouvernance de Vinci*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Administrateur d'Essilor* (2009-2017)

* Société cotée

JEAN-FRANÇOIS CIRELLI

Administrateur indépendant
Membre du Comité des nominations et des rémunérations
Principale fonction exercée : Président de BlackRock France, Belgique et Luxembourg [1]
BlackRock France – 16 Rue du 4 Septembre – 75002 Paris, France

63 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues : 800

Date de première nomination : juin 2020

Date de début de mandat : juin 2020

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023

Expertise et expérience

M. Jean-François Cirelli débute sa carrière professionnelle en occupant diverses fonctions à la Direction du Trésor au ministère de l'Économie et des Finances entre 1985 et 1995, avant de rejoindre la Présidence de la République au poste de conseiller économique en 1995. En 2002, il est nommé Directeur Adjoint de Cabinet du Premier ministre, en charge notamment des dossiers économiques, industriels et sociaux.

En 2004, M. Jean-François Cirelli est nommé Président-Directeur Général de Gaz de France, mandat qu'il exerce jusqu'en 2008. De 2008 à 2014, il est Vice-Président-Directeur Général Délégué de GDF SUEZ (devenu ENGIE). Il dirige également de 2012 à 2014 l'ensemble des activités Énergie de GDF SUEZ en Europe.

En 2016, M. Jean-François Cirelli est nommé *Senior Advisor* d'Advent International, et Président de BlackRock France, Belgique et Luxembourg. Il est administrateur d'Idemia depuis 2017. Il est également membre du Conseil d'orientation de Sonepar SAS et membre du Conseil de surveillance de Saur SAS depuis 2018 ainsi que membre du Conseil d'administration de MET Holding AG depuis 2019.

M. Jean-François Cirelli est administrateur de la Compagnie Saint-Gobain depuis juin 2020.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Président de BlackRock France, Belgique et Luxembourg
- *Senior Advisor* d'Advent International
- Président du Conseil d'administration Idemia
- Administrateur de MET Holding AG** (Suisse)

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Membre du Conseil de surveillance de Uniper SE* (Allemagne) (2017-2020)
- Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité stratégique de Vallourec* (2009-2016)

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

LYDIE CORTES

Administratrice salariée
Membre du Comité des nominations et des rémunérations
Principale fonction exercée : Coordinatrice Sécurité Produits
Saint-Gobain Weber France – D 1083 – Le Grand Étang – 01960 Servas

50 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues : 2 202

Date de première nomination : mai 2018

Date de début de mandat : juin 2018

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021

Expertise et expérience

Mme Lydie Cortes a rejoint le Groupe Saint-Gobain en 1992, au sein du laboratoire de Recherche & Développement de Saint-Gobain Weber sur le site de Servas où elle exerce différentes fonctions : d'abord comme technicienne au développement et contrôle couleur, puis au développement de méthodes de contrôle des produits finis en pâte, elle est, de 1999 à 2012, technicienne R&D en formulation de produits finis en poudre.

Mme Lydie Cortes a occupé à partir de 1996 divers mandats électifs et syndicaux, dont ceux de membre du Comité d'Établissement, Déléguée du Personnel et membre du CHSCT de Saint-Gobain Weber, et depuis 2004, Délégué Syndical Central de la CFDT.

Depuis 2007, Mme Lydie Cortes est membre titulaire du Comité de Groupe et en 2010 elle est élue Secrétaire de la Convention Européenne et du Comité Restreint de Saint-Gobain.

Mme Lydie Cortes exerce les fonctions de Coordinatrice Sécurité Produits (gestion et évaluation des classes de danger des produits, sensibilisation et prévention à l'utilisation et à la manipulation de produits chimiques) chez Saint-Gobain Weber France depuis 2012.

Mme Lydie Cortes est administratrice de la Compagnie Saint-Gobain depuis juin 2018.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe
Néant

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
Néant

SIBYLLE DAUNIS-OPFERMANN

Administratrice représentant les salariés actionnaires
Principale fonction exercée : Directrice Générale de PUM
PUM – 4 rue René Francart – 51100 Reims

47 ans

Nationalité : Français

Nombre d'actions détenues : 900

Date de première nomination : mars 2020

Date de début de mandat : mars 2020

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024

Expertise et expérience

Mme Sibylle Daunis-Opfermann débute sa carrière en 1996 dans une PME du secteur automobile, où elle a pour mission d'optimiser les achats hors production de grands groupes du secteur des sous-traitants automobile.
En 1998, elle rejoint l'activité Welding du groupe Air Liquide, où elle occupe le poste d'adjointe au Directeur des Achats de Production, avant de rejoindre la Direction Marketing et de prendre en charge le pilotage de l'ensemble des produits de négoce.
En 2001, elle rejoint Virax, société du groupe Facom spécialisée dans l'outillage pour le plombier, en tant que responsable achats.
C'est en 2005 qu'elle rejoint le Groupe Saint-Gobain, au sein de PUM Plastiques, où elle est adjointe au Directeur des Achats, fonction qu'elle exerce jusqu'en 2010 avant d'être nommée Directrice Marketing et Achats. En 2013, on lui confie, en sus de ses fonctions, la digitalisation de l'enseigne, ainsi que la Direction de la Communication.
Depuis septembre 2016, elle est Directrice Générale de PUM.
Mme Sibylle Daunis-Opfermann est administratrice de la Compagnie Saint-Gobain depuis mars 2020.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe
Néant

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
Néant

LINA GHOTMEH

Administratrice indépendante
Principale fonction exercée : Architecte
Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12 Place de l'Iris – 92400 Courbevoie

42 ans

Nationalités : Française, Libanaise

Nombre d'actions détenues : 800

Date de première nomination : novembre 2021

Date de début de mandat : novembre 2021

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022

Expertise et expérience

Mme Lina Ghotmeh est une architecte particulièrement réputée de la scène internationale. Elle dirige son atelier Lina Ghotmeh – Architecture à Paris et réalise avec une équipe pluriculturelle ses créations en France et à l'international.
Elle a été distinguée par de nombreux prix, notamment le prix AJAP 2008 du Ministère de la Culture français, le prix DEJEAN 2016 de l'Académie d'Architecture, le Grand Prix Afex 2016, le prix Pierre Cardin 2019 de l'Académie des Beaux-Arts de Paris, et plus récemment, le prix Tamayouz « Woman of Outstanding Achievement » 2020 et le Prix d'Architecture de la Fondation Schelling 2020. Elle a été nominée pour le Prix anglais Moira Gemmill.
Son travail est exposé à la 17e Biennale d'Architecture de Venise et est fréquemment publié, notamment parmi les ouvrages de Phaidon et RIBA, ou dans les revues AA, Domus et Architectural Record.
Elle enseigne à la Yale School of Architecture aux États-Unis, à l'Université de Toronto au Canada et a enseigné à l'École Spéciale d'Architecture. Elle a été conférencière dans plusieurs institutions, notamment Columbia University aux États-Unis, Parsons School en France et le Royal College of Art au Royaume-Uni.
Mme Lina Ghotmeh est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis novembre 2021.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe
Présidente de Lina Ghotmeh Architecture

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
Néant

IÊDA GOMES YELL

Administratrice indépendante
Membre du Comité d'audit et des risques
Principale fonction exercée : Chercheuse et administratrice de sociétés
Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12 Place de l'Iris – 92400 Courbevoie

63 ans

Nationalités : Brésilienne, Anglaise

Nombre d'actions détenues : 800

Date de première nomination : juin 2016

Date de début de mandat : juin 2020

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023

Expertise et expérience

Mme Iêda Gomes Yell a été Directeur Général de Companhia de Gas de São Paulo de 1995 à 1998.
Elle a ensuite occupé divers postes de direction au sein du groupe BP, notamment en tant que Vice-Présidente de la Pan American Energy (1998-1999), Vice-Présidente des affaires réglementaires (1999-2000), Présidente de BP Brésil (2000-2002), Vice-Présidente du développement de BP Solar (2002-2004), et Vice-Présidente de BP Integrated Supply and Trading (2004-2011). Elle a également été membre du Conseil de BP Brasil Ltd et de BP Egypt Investments Ltd jusqu'en 2011. Mme Iêda Gomes Yell a en outre été Vice-Présidente de New Ventures pour les zones Moyen-Orient et Asie du Sud (2004-2011) et Présidente indépendante de British Taekwondo Ltd (2011-2016).
Elle a également occupé plusieurs postes de direction au sein d'organisations professionnelles (*the Brazilian Association of Infrastructure*, *the International Gas Union*, *the US Civil Engineering Foundation* et *the Brazilian Association of Gas Distribution Companies*).
En 2011, elle a fondé Energix Strategy Ltd, une société de conseil sur les marchés de l'énergie basée à Warrington, qu'elle a présidée jusqu'en octobre 2017.
Mme Iêda Gomes Yell exerce en outre les fonctions de Directrice du Département de l'Infrastructure de la Fédération de l'Industrie de l'État de São Paulo (depuis 2012), membre du Conseil Consultatif de la Companhia de Gas de São Paulo (depuis 2013), Directrice conseillère à la Chambre de commerce brésilienne d'Angleterre, membre du Conseil Consultatif de la Fundaçao Getulio Vargas Energia et Directrice et co-fondatrice de WILL Latam, une organisation à but non lucratif pour le développement des femmes cadres (depuis 2014). Depuis septembre 2012, Mme Iêda Gomes Yell est chercheuse invitée de l'Oxford Institute for Energy Studies. En octobre 2020, elle est devenue représentante des consommateurs d'énergie au sein du Isle of Man Climate Change Citizens Forum.
Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.
Mme Iêda Gomes Yell est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2016.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administratrice et Présidente du Comité des nominations, développement durable et de la gouvernance et membre du Comité du Capital humain et des rémunérations d'Exterran Corporation* (États-Unis)
- Administratrice et membre du Comité Stratégique et du Comité de Ressources Humaines, Conformité et Développement Durable de Prumo Logistica SA** (Brésil)
- Administratrice de The Institute of Directors** (Royaume-Uni)

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Administratrice et Présidente du Comité de la gouvernance d'InterEnergy Group Holdings** (2013-2020)
- Administratrice et Présidente du Comité de la conformité d'Odebrecht SA (Brésil) (2018-2019)
- Présidente fondatrice d'Energix Strategy Ltd** (2011-2017)
- Administratrice et membre du Comité d'audit et des risques et du Comité Stratégique de Bureau Veritas* (2013-2021)

* Société cotée
** Société étrangère non-cotée

ANNE-MARIE IDRAC

Administratrice indépendante
Présidente du Comité des nominations et des rémunérations
Membre du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise
Principale fonction exercée : Administratrice de sociétés
Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12 Place de l'Iris – 92400 Courbevoie

70 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues : 827

Date de première nomination : juin 2011

Date de début de mandat : juin 2019

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022 (1)

Expertise et expérience

Mme Anne-Marie Idrac a exercé diverses fonctions de 1974 à 1995 au ministère de l'Équipement dans les domaines de l'environnement, du logement, de l'urbanisme et des transports, notamment comme Directrice Générale de l'Établissement Public d'Aménagement de Cergy-Pontoise (1990-1993), puis Directrice des Transports Terrestres (1993-1995).
En 1995, elle est nommée Secrétaire d'État aux Transports, fonction qu'elle exerce jusqu'en juin 1997.
Elle est élue Député des Yvelines en 1997 et en 2002, et Conseillère Régionale d'Île-de-France de 1998 à 2002.
De 2002 à 2006, Mme Idrac est Présidente-Directrice Générale de la RATP, puis Présidente de la SNCF de 2006 à 2008.
En mars 2008, elle est nommée Secrétaire d'État au Commerce Extérieur, fonction qu'elle exerce jusqu'en novembre 2010.
Mme Idrac a été, par ailleurs, Présidente du Mouvement Européen-France de 1999 à 2005 et membre du Conseil Économique et Social de 2004 à 2008. Elle préside également le Conseil d'Orientation de l'École des Affaires Publiques (EAP) de Sciences Po Paris, est Vice-Présidente de la Fondation Robert Schuman et est *senior advisor* du cabinet Sia Partners. En outre, Mme Idrac est, depuis 2017, Haute Représentante du Gouvernement français pour la stratégie de développement des véhicules autonomes et, depuis janvier 2020, Présidente de l'association France Logistique.
Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.
Mme Anne-Marie Idrac est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2011.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administratrice et Présidente du Comité de Développement Durable et Conformité d'Air France-KLM*
- Administratrice et membre du Comité de gouvernance et d'éthique et du Comité Stratégique & RSE de Total Énergies SE*
- Administratrice et Présidente du Comité des rémunérations de Sanef

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Présidente du Conseil de surveillance d'Aéroport Toulouse-Blagnac (2015-2018)
- Administratrice, Présidente du Comité de l'éthique, de la RSE et du mécénat et membre du Comité d'audit de Bouygues*

* Société cotée
(1) Mme Anne-Marie Idrac atteignant la limite d'âge de 70 ans au cours de l'exercice 2021, son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021 conformément à l'article 9 alinéa 8 des statuts de la Société.

PAMELA KNAPP

Administratrice indépendante
Présidente du Comité d'audit et des risques
Principale fonction exercée : Administratrice de sociétés
Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12 Place de l'Iris – 92400 Courbevoie

63 ans

Nationalité : Allemande

Nombre d'actions détenues : 1 818

Date de première nomination : juin 2013

Date de début de mandat : juin 2021

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024

Expertise et expérience

Mme Pamela Knapp a débuté sa carrière en 1987 comme consultante en Fusions/Acquisitions chez Deutsche Bank Morgan Grenfell GmbH et chez Fuchs Consult GmbH.
En 1992, elle est nommée Directrice des Projets Stratégiques puis de la Branche Maintenance & Service au sein du secteur *Transportation Systems* du Groupe Siemens, fonctions qu'elle occupe jusqu'en 1997. De 1998 à 2000, elle est membre du Directoire et Directrice Administratif et Financier (CFO) de Siemens SA, Belgique et Luxembourg.
En 2000, elle est Directrice du département central *Corporate Development Executives* du Groupe Siemens puis, à partir de 2004, membre du Directoire et Directrice Administratif et Financier du secteur *Power Transmission & Distribution* du Groupe Siemens jusqu'en 2009. De 2009 au mois d'octobre 2014, elle a été membre du Directoire de GfK SE. Mme Pamela Knapp a également été membre du Conseil de surveillance de Monier Holdings SCA de 2009 à 2013 et de Peugeot SA de 2011 à 2021.
Depuis juin 2020, elle est membre de la Commission des Monopoles (Monopolkommission) qui conseille le ministre de l'Économie allemand sur les sujets de la concurrence.
Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.
Mme Pamela Knapp est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2013.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Membre du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit de Lanxess AG* (Allemagne)
- Membre du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit de Signify N.V.* (Pays-Bas)

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Membre du Conseil de surveillance, du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et du Comité financier et d'audit de Peugeot SA* (2011-2021)
- Administratrice et membre du Comité d'audit de NV Bekaert* (Belgique) (2016-2020)
- Administratrice de HKP Group AG (Suisse) (2013-2019)
- Administratrice et membre du Comité d'audit de Panalpina World Transport (Holding) Ltd* (Suisse) (2015-2019)

* Société cotée

AGNÈS LEMARCHAND

Administratrice indépendante
Présidente du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise
Membre du Comité d'audit et des risques
Principale fonction exercée : Administratrice de sociétés
Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12 Place de l'Iris – 92400 Courbevoie

67 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues : 2 252

Date de première nomination : juin 2013

Date de début de mandat : juin 2021

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024

Expertise et expérience

Mme Agnès Lemarchand a débuté sa vie professionnelle avec différentes responsabilités opérationnelles au sein du Groupe Rhône-Poulenc de 1980 à 1985.
Nommée en 1986 Directrice Générale de l'Industrie Biologique Française (IBF), elle crée en 1987 IBF Biotechnics aux États-Unis, filiale du Groupe Rhône-Poulenc et de l'Institut Mérieux, dont elle est nommée Présidente-Directrice Générale.
En 1991, elle rejoint le Groupe Ciments Français en tant que Directrice Générale de Prodical, filiale minéraux industriels qu'elle dirige de 1991 à 1996. Elle entre dans le Groupe Lafarge en 1997, occupe la fonction de Directrice de la stratégie de la branche Matériaux de Spécialités puis est nommée en 1999 Présidente-Directrice Générale de Lafarge Chaux.
En 2004, elle reprend avec les dirigeants de celle-ci la filiale de Lafarge Chaux au Royaume-Uni et fonde Steetley Dolomite Limited dont elle assure la présidence exécutive pendant 10 ans avant de céder l'entreprise au groupe industriel Lhoist. Mme Agnès Lemarchand a été membre du Conseil de surveillance de Mersen de 2007 à 2013 et membre du Conseil Économique, Social et Environnemental (section des activités économiques) de 2012 à 2014. Elle est membre du Comité ESG de l'Institut Français des Administrateurs. Elle est également Présidente de la société COMDEV depuis avril 2021.
Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.
Mme Agnès Lemarchand est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2013.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administratrice et membre du Comité de nomination et de rémunération de Solvay SA* (Belgique)
- Administratrice et membre du Comité d'audit de BioMérieux*
- Présidente de la société COMDEV

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Présidente de Orchad SAS (2014-2019)
- Administratrice de CGG* (2012-2017)
- Membre du Conseil de surveillance de Vivescia Industries, représentante BPI France Participations (2011-2016)

* Société cotée

DOMINIQUE LEROY

Administratrice indépendante
Membre du Comité des nominations et des rémunérations
Principale fonction exercée : Membre du Directoire de Deutsche Telekom AG et Directrice générale Europe
Friedrich-Ebert – Allee 140 53113 Bonn – Allemagne

57 ans

Nationalité : Belge

Nombre d'actions détenues : 1 000

Date de première nomination : novembre 2017

Date de début de mandat : juin 2019

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022

Expertise et expérience

Mme Dominique Leroy a exercé diverses fonctions au sein d'Unilever Belgique et Benelux pendant 24 ans. Après avoir débuté dans les domaines du marketing, de la finance et du développement client, elle est nommée successivement, entre 1999 et 2006, Directrice de division opérationnelle, Directrice de la logistique et Directrice du développement client chez Unilever Foods Belgium. Elle devient ensuite, jusqu'en 2011, Directrice du développement client et membre du Comité de direction, puis Managing Director d'Unilever Benelux où elle siège également au Comité de direction de 2008 à 2011.

En 2011, elle rejoint le groupe Proximus (anciennement Belgacom) en tant que Vice-Présidente en charge des ventes et du commerce en ligne de la division *Consumer Business Unit* avant d'en devenir Vice-Présidente Exécutive en juin 2012. Puis entre janvier 2014 et septembre 2019, Mme Dominique Leroy a exercé la fonction d'administratrice déléguée (Directrice Générale) du groupe Proximus, coté au premier marché d'Euronext Bruxelles. Au sein du groupe Proximus, elle a présidé également les Conseils d'administration des sociétés BICS et Be-Mobile et a été administratrice de Proximus Art.

Depuis novembre 2020, elle est membre du Directoire de Deutsche Telekom AG* et Directrice générale Europe.

Mme Dominique Leroy est, depuis mai 2020, Senior Advisor d'Ergon Capital Partners et, depuis novembre 2020, membre du Conseil d'administration de T-Mobile USA. Elle a présidé le Conseil Consultatif International de la Solvay Brussels School of Economics and Management jusqu'en octobre 2019.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

Mme Dominique Leroy est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis novembre 2017.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Membre du Directoire de Deutsche Telekom AG* et Directrice générale Europe (Allemagne)
- Membre du Conseil d'administration de T-Mobile USA* (États-Unis)
- Membre du Conseil d'administration de OTE* (Grèce)

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Membre du Conseil de surveillance, du Comité de gouvernance et de nomination, du Comité des risques et du Comité du développement durable et de l'innovation d'Ahold Delhaize* (Pays-Bas) (2016-2021)
- *Senior Advisor* de Bain & Company (Belgique) (2019-2020)
- Administratrice déléguée de Proximus* (Belgique) (2014-2019)
- Administratrice et Présidente du Comité d'audit de Lotus Bakeries* (2009-2018)

* Société cotée

GILLES SCHNEPP

Administrateur
Membre du Comité d'audit et des risques
Principale fonction exercée : Président du Conseil d'administration de Danone
Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12 Place de l'Iris – 92400 Courbevoie

63 ans

Nationalité : Français

Nombre d'actions détenues : 800

Date de première nomination : juin 2009

Date de début de mandat : juin 2021

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024

Expertise et expérience

M. Gilles Schnepp a débuté sa carrière chez Merrill Lynch en 1983 et est nommé en 1988 Directeur des départements obligataires et dérivés. En 1989, il rejoint le groupe Legrand où il occupe divers postes avant d'être nommé Directeur Général Délégué (2000), membre du Comité de direction et administrateur (2001), Vice-Président-Directeur Général (2004), Président-Directeur Général de Legrand (2006) puis Président du Conseil d'administration (2018), mandat qu'il occupe jusqu'en juin 2020.

Il a été, entre 2019 et 2021, Vice-Président et membre référent du Conseil de surveillance de Peugeot SA ainsi que Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et membre du Comité financier et d'audit de cette société. Il est administrateur, depuis mai 2020, de Sanofi et, depuis décembre 2020, de Danone dont il préside le Conseil d'administration depuis le 15 mars 2021.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

M. Gilles Schnepp est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2009.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administrateur de Legrand*
- Président du Conseil d'administration et membre du Comité stratégie & transformation de Danone*
- Administrateur, Président du Comité des nominations, de la Gouvernance et de la RSE et membre du Comité de réflexion stratégique de Sanofi*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Président-Directeur Général (2006-2018) puis Président du Conseil d'administration (jusqu'en 2019) de Legrand*
- Vice-Président et membre référent du Conseil de surveillance, Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et membre du Comité financier et d'audit de Peugeot SA* (2019-2021)

* Société cotée

JEAN-DOMINIQUE SENARD

Administrateur référent
Administrateur indépendant
Membre du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise
Principale fonction exercée : Président du Conseil d'administration de Renault
Renault – 13 Quai Alphonse le Gallo – 92100 Boulogne-Billancourt

68 ans

Nationalité : Français

Nombre d'actions détenues : 7 685

Date de première nomination : juin 2012

Date de début de mandat : juin 2020

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023

Expertise et expérience

M. Jean-Dominique Senard a débuté sa carrière avec différentes responsabilités financières et opérationnelles au sein du Groupe Total de septembre 1979 à septembre 1987, puis chez Saint-Gobain de 1987 à 1996.
De septembre 1996 à mars 2001, il a été Directeur Financier du Groupe Pechiney et membre du Comité exécutif du Groupe. Il a ensuite assuré la direction du secteur Aluminium Primaire du Groupe Pechiney jusqu'en 2004. Puis, en tant que membre du Comité exécutif du Groupe Alcan, il a été en charge de l'intégration de Pechiney et Président de Pechiney SA.
M. Jean-Dominique Senard a rejoint Michelin en mars 2005 en tant que Directeur Financier et membre du Conseil exécutif du Groupe Michelin. En mai 2007, il devient Gérant non commandité du Groupe Michelin avant d'en être nommé Associé Commandité Gérant en mai 2011 aux côtés de M. Michel Rollier, puis Président de mai 2012 à mai 2019.
M. Jean-Dominique Senard a été administrateur de SEB de 2009 à 2013.
M. Jean-Dominique Senard a été coopté comme nouvel administrateur et élu Président du Conseil d'administration de Renault le 24 janvier 2019.
Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.
M. Jean-Dominique Senard est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2012.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Président du Conseil d'administration de Renault*
- Administrateur de Nissan Motor Co., Ltd. (Japon)**
- Membre du Conseil de surveillance de Groupe Fives
- Administrateur de Groupe Centre France – La Montagne

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Gérant non commandité (2007-2011), Associé Commandité Gérant (2011-2012) puis Président de la Gérance de Michelin* (2012-2019)

* Société cotée
** Société étrangère cotée

PHILIPPE THIBAUDET

Administrateur salarié
Membre du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise
Principale fonction exercée : Chargé de mission EHS
Saint-Gobain Isover – 19 Rue Paul Sabatier – 71102 Chalon-sur-Saône

41 ans

Nationalité : Français

Nombre d'actions détenues : 972

Date de première nomination : mai 2018

Date de début de mandat : juin 2018

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021

Expertise et expérience

M. Philippe Thibaudet a effectué sa carrière professionnelle au sein de l'usine de Chalon-sur-Saône chez Saint-Gobain Isover comme opérateur de production posté à feu continu.
Il s'est engagé très tôt dans un parcours syndical, d'abord au sein de l'usine de Chalon-sur-Saône, puis dans les instances syndicales centrales, nationales et européennes du Groupe Saint-Gobain comme représentant de la CGT.
Il a été chargé de l'activité revendicative et de la négociation collective dans l'ensemble des branches professionnelles couvertes par la Fédération Nationale des Travailleurs du Verre et de la Céramique CGT.
Au sein des instances de la société Saint-Gobain Isover et du Groupe Saint-Gobain, il a été Délégué du Personnel, membre du CHSCT, membre du Comité d'Établissement, membre du Comité Central d'Entreprise, secrétaire du CHSCT, membre du Comité de Groupe, membre de la Convention pour le Dialogue social européen, Délégué Syndical, Délégué Syndical Central de l'entreprise SGI et Secrétaire Fédéral de la FNTVC-CGT. Enfin, il a été également Représentant suppléant du CCE au Conseil d'administration d'Isover.
M. Philippe Thibaudet occupe actuellement des fonctions de Chargé de mission EHS au sein de Saint-Gobain Isover à Chalon-sur-Saône depuis le 1er juillet 2019.
M. Philippe Thibaudet est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2018.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe
Néant

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
Néant

1.1.2 Indépendance, politique de diversité et représentation des salariés actionnaires et des salariés au sein du Conseil d'administration

Indépendance

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration a procédé à l'examen annuel de la situation des administrateurs au regard de l'ensemble des critères d'indépendance énoncés par le code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées auquel la Société se réfère.

Le Conseil a en outre notamment examiné lors de sa séance du 24 février 2022, comme chaque année, avec une vigilance particulière et au même titre que les autres critères, les relations d'affaires pouvant exister entre le Groupe Saint-Gobain et l'entité ou le groupe dont est issu chaque administrateur. En particulier, MM. Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'administration de Renault, M. Gilles Schnepp, Président du Conseil d'administration de Danone, Mme Dominique Leroy, membre du Directoire de Deutsche Telekom AG et Directrice Générale Europe, M. Jean-François Cirelli, Président de BlackRock France, Belgique et Luxembourg et Président du Conseil d'administration d'Idemia, Mme Agnès Lemarchand, Présidente de COMDEV et Mme Lina Ghotmeh, Présidente de Lina Ghotmeh Architecture exercent des fonctions dirigeantes exécutives ou de Présidence d'un organe social d'administration ou de surveillance. Il résulte de l'examen réalisé par le Conseil, décrit ci-après, qu'à l'exception de Mme Dominique Leroy et de M. Jean-Dominique Senard, aucun de ces administrateurs ni l'entité ou le groupe dont il est issu et au sein duquel il exerce des fonctions dirigeantes exécutives ou de Présidence d'un organe social d'administration ou de surveillance n'entretient de relation d'affaires avec la Compagnie de Saint-Gobain, son groupe ou sa direction.

Aucun flux d'affaires n'existant entre respectivement les groupes Danone, BlackRock, Idemia, COMDEV ou Lina Ghotmeh Architecture, d'une part, et Saint-Gobain, d'autre part, le Conseil a procédé à un examen quantitatif et qualitatif de la situation de Mme Dominique Leroy et de M. Jean-Dominique Senard, et des relations d'affaires entretenues respectivement entre les groupes Deutsche Telekom ou l'Alliance Renault (Renault, Nissan, Mitsubishi), d'une part, et Saint-Gobain, d'autre part.

Les flux d'affaires entre chacun de ces groupes et Saint-Gobain, toutes activités confondues et au niveau mondial, représentent, concernant Deutsche Telekom, moins de 0,1 % de leurs chiffres d'affaires consolidés respectifs, et concernant l'Alliance Renault, moins de 0,1 % et de 0,5 % du chiffre d'affaires consolidé respectif de l'Alliance Renault et de Saint-Gobain, et sont très sensiblement inférieurs au seuil de matérialité de 1 % retenu par le Conseil. Par ailleurs, le Conseil d'administration a relevé qu'en raison de l'organisation du Groupe Saint-Gobain, de sa taille et de la diversité de ses activités, le Conseil n'a pas vocation à intervenir dans le cadre des relations commerciales des différentes composantes métiers du Groupe qui sont en effet gérées de façon décentralisée par les directions concernées. *A fortiori*, Mme Dominique Leroy et M. Jean-Dominique Senard, en leur qualité d'administrateur du Groupe Saint-Gobain, ne disposent d'aucun pouvoir décisionnel direct ou indirect dans le cadre de l'établissement ou du maintien de ces courants d'affaires. Si toutefois, par extraordinaire, une telle question devait être débattue lors d'un Conseil, le règlement intérieur du Conseil prévoit des règles de gestion des conflits d'intérêts aux termes desquelles l'administrateur intéressé aurait le devoir d'informer le Président du Conseil d'administration et l'administrateur référent de sa situation et de s'abstenir de participer aux débats et délibérations sur le sujet en cause (voir section 1.1.2 du chapitre 9).

Compte tenu de ce qui précède, le Conseil a considéré que Mme Dominique Leroy et M. Jean-Dominique Senard n'entretiennent pas, directement ou indirectement, de relations d'affaires significatives avec le Groupe susceptibles d'affecter leur liberté de jugement ou leur indépendance.

Il est précisé que M. Jean-François Cirelli est administrateur à titre individuel et non sur proposition de BlackRock qui détenait au 31 décembre 2021, 5,56 % du capital et 5,05 % des droits de vote de la Société. M. Jean-François Cirelli ne représente pas BlackRock au sein du Conseil d'administration.

Sur l'absence de conflits d'intérêts des membres du Conseil d'administration et l'absence de contrat de services liant les administrateurs à la Société ou à une entité du Groupe, voir section 1.1.3 du présent chapitre 5.

Le Conseil d'administration a conclu de l'examen de la situation d'indépendance des administrateurs au regard des critères énoncés par le code Afep-Medef qu'au 1er février 2022, huit administrateurs sur onze (soit 73 %) satisfont à l'intégralité des critères d'indépendance et sont donc considérés comme des administrateurs indépendants : Mmes Lina Ghotmeh, Iêda Gomes Yell, Anne-Marie Idrac, Pamela Knapp, Agnès Lemarchand, Dominique Leroy, MM. Jean-François Cirelli et Jean-Dominique Senard. Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, Mme Sibylle Daunis-Opfermann, représentant les salariés actionnaires, et Mme Lydie Cortes et M. Philippe Thibaudet, représentant les salariés, ne sont pas comptabilisés pour établir cette proportion.

Le tableau ci-dessous récapitule le résultat de l'examen d'indépendance de chaque administrateur au regard des critères énoncés par le code Afep-Medef.

	Critères [1]							
Administrateur	**Critère 1 : *Salarié ou mandataire social exécutif au cours des 5 années précédentes***	**Critère 2 : *Mandats croisés***	**Critère 3 : *Relations d'affaires significatives***	**Critère 4 : *Lien familial***	**Critère 5 : *Commissaire aux comptes***	**Critère 6 : *Durée de mandat supérieure à 12 ans***	**Critère 7 : *Dirigeant mandataire social non-exécutif***	**Critère 8 : *Actionnaire important***
Pierre-André de Chalendar	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓
Benoit Bazin	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jean-François Cirelli	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓ [2]
Lydie Cortes	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sibylle Daunis-Opfermann	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lina Ghotmeh	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Iêda Gomes Yell	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Anne-Marie Idrac	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pamela Knapp	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Agnès Lemarchand	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dominique Leroy	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gilles Schnepp	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓
Jean-Dominique Senard	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Philippe Thibaudet	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et ✗ représente un critère d'indépendance non satisfait.

(1) Selon les critères énoncés par la recommandation 9.5 du code Afep-Medef : (i) ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Compagnie de Saint-Gobain ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Compagnie de Saint-Gobain consolide, (ii) ne pas détenir de mandat croisé au sens de la recommandation 9.5.2 du code Afep-Medef, (iii) ne pas avoir de relations d'affaires significatives avec le Groupe Saint-Gobain, (iv) ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social de la Compagnie de Saint-Gobain, (v) ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Compagnie de Saint-Gobain au cours des cinq années précédentes et (vi) ne pas être administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis plus de douze ans étant précisé que la perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze ans, (vii) ne pas percevoir, pour un dirigeant mandataire social non exécutif, de rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Compagnie de Saint-Gobain ou du Groupe Saint-Gobain, et (viii) ne pas représenter un actionnaire important de la Compagnie de Saint-Gobain.

(2) Pour rappel, M. Jean-François Cirelli est administrateur à titre individuel et non sur proposition de BlackRock, qui détenait 5,56 % du capital et 5,05 % des droits de vote de la Société au 31 décembre 2021. M. Jean-François Cirelli ne représente pas BlackRock au sein du Conseil d'administration.

Politique de diversité, complémentarité des compétences et expérience des administrateurs

Au 1er février 2022, quatre membres du Conseil d'administration sur onze (soit 36 %) sont de nationalité étrangère (Mme Sibylle Daunis-Opfermann, représentant les salariés actionnaires, Mme Lydie Cortes, et M. Philippe Thibaudet, représentant les salariés, ne sont pas comptabilisés pour établir cette proportion). En outre, la majorité des administrateurs a, ou a eu, une très forte exposition internationale, en dirigeant des groupes ayant une forte implantation de leurs activités à l'étranger ou en exerçant des fonctions significatives à l'étranger (voir section 1.1.1 du présent chapitre 5).

Par ailleurs, dans le cadre de son auto-évaluation réalisée au cours de l'année 2021 (voir section 1.2.4 du présent chapitre 5), le Conseil d'administration a estimé que sa composition reflétait de façon satisfaisante la nécessaire diversité en matière d'âge, de genre et d'expérience. Les compétences et l'expérience des administrateurs ont été jugées variées et complémentaires, tant en ce qui concerne la connaissance du monde de l'industrie ou des métiers du Groupe qu'en matière d'innovation/digital, de management, de stratégie, en matière financière, de gouvernance et/ou de responsabilité sociale d'entreprise (voir biographies à la section 1.1.1 du présent chapitre 5).

Les administrateurs ont estimé qu'il serait souhaitable, à l'occasion de futurs recrutements, de poursuivre le rajeunissement du Conseil d'administration lors du remplacement d'administrateurs devant atteindre prochainement la limite d'âge statutaire en favorisant les axes de recherches suivants :

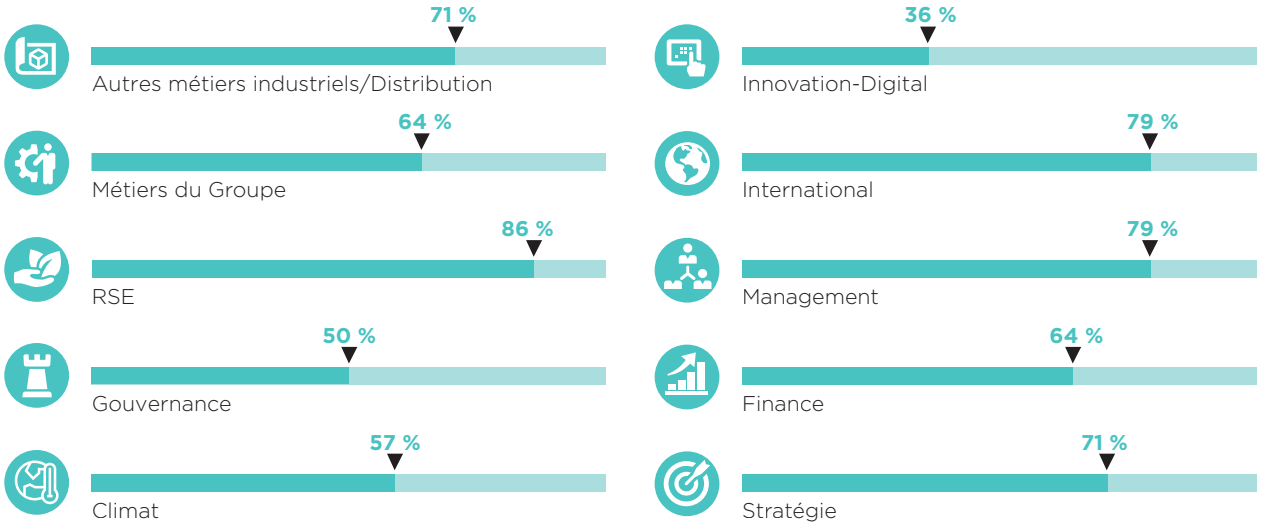
- un administrateur issu de la chaîne de valeur de la construction, du BTP ou de l'habitat ou ayant des compétences en matière de responsabilité sociale et environnementale ou d'innovation,
- un mandataire social exécutif en exercice ou disposant d'une telle expérience au sein d'autres grands groupes,

dont un étranger ou un profil disposant d'une expérience opérationnelle dans une région à plus forte croissance pour le Groupe (en particulier en Amérique du Nord ou en Asie).

La cooptation de Mme Lina Ghotmeh par le Conseil d'administration du 25 novembre 2021, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, satisfait le premier objectif ci-dessus. L'engagement de Mme Lina Ghotmeh en matière d'innovation pour une architecture durable, et son travail sur les matériaux et l'économie circulaire constitueront un apport précieux pour le Conseil d'administration et le déploiement de la stratégie du Groupe comme leader mondial de la construction durable.

Les administrateurs ont également estimé souhaitable d'élargir le Conseil d'administration à un membre supplémentaire afin de permettre la nomination de candidats répondant aux profils ciblés et de préparer l'avenir compte tenu des renouvellements qui doivent intervenir au cours des prochaines années.

Le graphique ci-après présente de manière synthétique les compétences des membres du Conseil d'administration au 1er février 2022 :



Enfin, le Conseil entend maintenir en son sein une proportion équilibrée d'hommes et de femmes (voir le paragraphe « Parité » ci-après).

Parité

Au 1er février 2022, le Conseil comprend six femmes sur onze membres (55 %), soit plus de 40 % de femmes, conformément aux dispositions des articles L 225-17 et suivants du Code de commerce relatives à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration. Conformément à la loi, Mme Sibylle Daunis-Opfermann, représentant les salariés actionnaires, et Mme Lydie Cortes et M. Philippe Thibaudet, représentant les salariés, ne sont pas comptabilisés pour établir cette proportion.

Représentation des salariés actionnaires et des salariés

Mme Lydie Cortes et M. Philippe Thibaudet ont été désignés comme administrateurs représentant les salariés par le Comité de Groupe de la Société conformément aux statuts de la Société. Ceux-ci ont en effet été modifiés par l'Assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2018 pour prévoir le maintien de deux administrateurs salariés quelle que soit la taille du Conseil d'administration, et alors que, compte tenu de sa taille, la loi n'aurait alors imposé que la désignation d'un seul administrateur représentant les salariés. Cette initiative, anticipant la loi PACTE publiée en mai 2019, s'est pleinement inscrite dans la culture de dialogue social de Saint-Gobain.

Mme Sibylle Daunis-Opfermann, administratrice représentant les salariés actionnaires, est également nommée en application de la loi.

Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires siègent au Conseil d'administration au même titre que les autres administrateurs, avec voix délibérative. Sous réserve des dispositions légales qui leur sont propres, ces administrateurs sont soumis à l'ensemble des dispositions légales et statutaires, et disposent des mêmes droits et sont soumis aux mêmes devoirs fixés notamment par le règlement intérieur du Conseil, que ceux applicables aux autres administrateurs.

Conformément à la loi, un membre du Comité social et économique (M. Vincent Cotrel, élu par les membres du Comité social et économique et représentant les salariés) siège au Conseil d'administration avec voix consultative.

Les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil prévoient que chaque administrateur doit détenir au nominatif un minimum de 800 actions, la loi exonérant les administrateurs représentant les salariés, actionnaires ou non, de ce type d'obligation.

1.1.3 Conflits d'intérêts et déclarations relatives aux membres du Conseil d'administration

À la connaissance de la Compagnie de Saint-Gobain, au 1er février 2022, il n'existe aucun lien familial entre les administrateurs de la Compagnie, et, au cours des cinq dernières années, aucun administrateur n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire, n'a fait l'objet d'une mise en cause ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et/ou n'a été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Il n'existe pas, à la connaissance de la Compagnie de Saint-Gobain, de conflit d'intérêts entre la Compagnie de Saint-Gobain et les membres du Conseil d'administration au titre de leurs intérêts privés ou professionnels, ou de contrat de service liant personnellement un membre du Conseil d'administration à la Compagnie de Saint-Gobain ou à l'une de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat. L'administrateur référent a revu à cet effet les réponses apportées par chaque administrateur au questionnaire qui lui a été envoyé.

Le règlement intérieur du Conseil prévoit des règles de gestion des conflits d'intérêts dans l'hypothèse où une telle situation devait se présenter : l'administrateur intéressé aurait le devoir d'en informer le Président du Conseil d'administration et l'administrateur référent, et de s'abstenir de participer aux débats et délibérations sur le sujet en cause (voir section 1.1.2 du chapitre 9).

Par ailleurs, le Conseil a arrêté, conformément à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions. Cette procédure indique notamment :

- le champ des conventions concernées ainsi qu'une typologie de conventions susceptibles d'être considérées comme courantes pour la Compagnie de Saint-Gobain (à l'exclusion des conventions pouvant être conclues avec des administrateurs) ; et
- la détermination des personnes en charge, au sein du Secrétariat Général, de la Direction de la Trésorerie et des Financements, de la Direction Financière et de la Direction Juridique Corporate, de la qualification de telles conventions selon la nature des conventions considérées.

En 2021, aucune convention n'a été conclue entre la Compagnie de Saint-Gobain et l'un de ses administrateurs, et aucune convention remplissant les critères de qualification des conventions réglementées n'a été conclue entre la Compagnie de Saint-Gobain d'une part et (i) BNP Paribas ou Veolia Environnement, dont M. Pierre-André de Chalendar est administrateur, ou (ii) Vinci, dont M. Benoit Bazin est administrateur, d'autre part (voir section 5 du présent chapitre 5).

1.1.4 Renouvellement du Conseil d'administration et évolution de sa composition

Les mandats des membres du Conseil d'administration se renouvellent de manière échelonnée et équilibrée comme suit :

Date d'expiration du mandat	Administrateur et date de première nomination
À l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021	Pierre-André de Chalendar (juin 2006) Lydie Cortes (mai 2018) (1) Anne-Marie Idrac (juin 2011) (2) Philippe Thibaudet (mai 2018) (1)
À l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Dominique Leroy (novembre 2017) Lina Ghotmeh (novembre 2021)
À l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023	Jean-François Cirelli (juin 2020) Iêda Gomes Yell (juin 2016) Jean-Dominique Senard (juin 2012)
À l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024	Benoît Bazin (juin 2021) Sibylle Daunis-Opfermann (mars 2020) Pamela Knapp (juin 2013) Agnès Lemarchand (juin 2013) Gilles Schnepp (juin 2009)

(1) Mme Lydie Cortes et M. Philippe Thibaudet ont été à nouveau désignés comme administrateurs représentant les salariés par le Comité de Groupe de la Société, conformément aux statuts de la Société. Leur nouveau mandat prendra effet à l'issue de l'Assemblée générale du 2 juin 2022.

(2) Mme Anne-Marie Idrac atteignant la limite d'âge de 70 ans au cours de l'exercice 2021, son mandat prendra fin à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021, conformément à l'article 9 alinéa 8 des statuts de la Société.

Les résolutions concernant les mandats d'administrateurs devant être présentées à l'Assemblée générale du 2 juin 2022 seront examinées par le Conseil d'administration lors de sa séance prévue en mars 2022.

Par ailleurs, afin de pourvoir au remplacement de M. Denis Ranque, démissionnaire, le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 25 novembre 2021, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, coopté Mme Lina Ghotmeh en qualité d'administratrice indépendante. Durant toutes les années de son mandat, l'expérience et le jugement de M. Denis Ranque ont beaucoup apporté aux débats et décisions du Conseil.

Cette cooptation sera soumise à la ratification de l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022. En cas de ratification, le mandat d'administratrice de Mme Lina Ghotmeh sera conféré pour la durée restant à courir du mandat de M. Denis Ranque, soit jusqu'à l'issue de l'Assemblée générale appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022.

Enfin, les mandats d'administrateur représentant les salariés de Mme Lydie Cortes et M. Philippe Thibaudet prenant fin à l'issue de l'Assemblée générale du 2 juin 2022, le Comité de Groupe de la Compagnie de Saint-Gobain les a de nouveau désignés en qualité d'administrateurs représentant les salariés conformément aux statuts de la Société. Les mandats de ces administrateurs prendront effet à l'issue de l'Assemblée générale du 2 juin 2022.

Synthèse de l'évolution de la composition du Conseil d'administration

Le tableau ci-après présente l'évolution de la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2021 :

	Assemblée générale du 3 juin 2021
Départ	Philippe Varin (juin 2013) [1]
Renouvellement	Pamela Knapp (juin 2013) [1] Agnès Lemarchand (juin 2013) [1] Gilles Schnepp (juin 2009) [2] Sibylle Daunis-Opfermann (juin 2020) [3]
Nomination/ratification proposée	Benoit Bazin [4]

(1) Administrateur indépendant.
(2) M. Gilles Schnepp n'est plus considéré, conformément au code Afep-Medef, comme administrateur indépendant puisqu'il est administrateur de la Société depuis plus de 12 ans.
(3) Administratrice représentant les salariés actionnaires.
(4) Directeur Général depuis le 1er juillet 2021.

5

Le tableau ci-après présente l'évolution de la composition du Conseil en termes d'indépendance, de représentation des femmes et de présence d'administrateurs étrangers au cours de l'exercice 2021 et au 1er février 2022 :

	À compter de l'Assemblée générale du 4 juin 2020	À compter de l'Assemblée générale du 3 juin 2021	Au 1er février 2022
Taux d'indépendance [1]	82 %	64 %	73 %
Taux de féminisation [2]	45 %	45 %	55 %
Taux d'administrateurs de nationalité étrangère [3]	27 %	27 %	36 %

(1) Conformément aux règles fixées par le code Afep-Medef.
(2) Hors administrateurs représentant les salariés et hors administrateurs représentant les salariés actionnaires.
(3) Hors administrateurs salariés nommés en vertu de dispositions légales impératives spécifiques.

Synthèse de l'évolution de la composition des Comités du Conseil d'administration

Les tableaux ci-après présentent l'évolution de la composition des trois Comités du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2021.

Comité d'audit et des risques	Depuis l'Assemblée générale du 3 juin 2021
Président	Pamela Knapp [1]
Membres	Iêda Gomes Yell [1] Agnès Lemarchand [1] Gilles Schnepp

(1) Administrateur indépendant.

Comité des nominations et des rémunérations	Depuis l'Assemblée générale du 3 juin 2021
Président	Anne-Marie Idrac [1]
Membres	Jean-François Cirelli [1] Lydie Cortes [2] Dominique Leroy [1] Denis Ranque [3]

(1) Administrateur indépendant.

(2) Administrateur représentant les salariés, non comptabilisé dans le ratio d'administrateurs indépendants, conformément aux recommandations du code Afep-Medef.

(3) M. Denis Ranque a démissionné de ses fonctions d'administrateur le 25 novembre 2021.

Comité de la responsabilité sociale d'entreprise	Depuis l'Assemblée générale du 3 juin 2021
Président	Agnès Lemarchand [1]
Membres	Anne-Marie Idrac [1] Jean-Dominique Senard [2] Philippe Thibaudet [3]

(1) Administrateur indépendant.

(2) Administrateur référent.

(3) Administrateur représentant les salariés.

1.2 Fonctionnement du Conseil d'administration

1.2.1 Structure de gouvernance : évolution de la gouvernance et succession à la Direction Générale depuis le 1er juillet 2021

Unicité des fonctions jusqu'au 30 juin 2021

Le Conseil d'administration avait décidé dans sa séance du 3 juin 2010 la réunion, à compter de cette date, des fonctions de Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain avec la Présidence du Conseil d'administration et avait nommé M. Pierre-André de Chalendar en qualité de Président-Directeur Général.

La réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, fonctions qui avaient été dissociées en juin 2007 pour assurer de manière harmonieuse la transition entre MM. Jean-Louis Beffa et Pierre-André de Chalendar, faisait suite à la cessation, en application de la limite d'âge statutaire, des fonctions de Président du Conseil d'administration par M. Jean-Louis Beffa, devenu alors Président d'honneur de la Compagnie de Saint-Gobain.

Le Conseil d'administration, qui en avait débattu à de nombreuses reprises depuis la réunion des fonctions, considérait en effet que l'unicité des fonctions était dans le meilleur intérêt de l'entreprise car bien adaptée à Saint-Gobain, à l'expérience et à la grande transparence du Président-Directeur Général, et permettant une réactivité et une efficacité accrue dans le fonctionnement de la gouvernance et la conduite de la stratégie.

Il résultait de l'évaluation des travaux du Conseil, réitérée chaque année depuis 2013, que la quasi-totalité des administrateurs se satisfaisait de la réunion des fonctions. Le Conseil avait souhaité que celle-ci soit maintenue au cours de cette période, y compris, en 2018, à l'occasion du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar.

Évolution de la gouvernance et succession à la Direction Générale du Groupe au 1er juillet 2021

Conformément aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise, le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain a mené depuis 2019, sous l'égide de l'administrateur référent et du Comité des nominations et des rémunérations et avec l'aide d'un cabinet de recrutement, un travail approfondi en vue de préparer la succession de M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général depuis 2010.

À l'issue de cette réflexion, le Conseil d'administration a jugé essentiel pour Saint-Gobain d'assurer une transition harmonieuse, en dissociant les fonctions de Président et de Directeur Général. Sur proposition de M. Pierre-André de Chalendar, le Conseil a décidé – à l'unanimité – de nommer M. Benoit Bazin Directeur Général, à compter du 1er juillet 2021. À compter de cette date, M. Pierre-André de Chalendar continue à exercer la Présidence du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration a également décidé de proposer à l'Assemblée générale du 3 juin 2021 la nomination de M. Benoit Bazin, en tant qu'administrateur de Saint-Gobain, proposition qui a été approuvée lors de cette Assemblée générale.

Cette formule de gouvernement d'entreprise est reconnue comme la meilleure pratique pour permettre aux sociétés cotées d'assurer la transition pendant la période nécessaire dans le contexte de la succession du Président-Directeur Général .

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société dans la limite de l'objet social et sous réserve des limites prévues par la loi, les statuts et/ou le règlement intérieur du Conseil d'administration (voir section 1.2.2 du présent chapitre 5 et section 1.1 du chapitre 9).

Il convient cependant de souligner que l'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil, garant du bon respect des règles de gouvernance, est assuré par le rôle que jouent en particulier :

- tous les membres du Conseil - notamment, mais pas uniquement, les indépendants qui représentent 73 % des membres du Conseil d'administration et les trois quarts des membres du Comité d'audit et des risques et 100 % du Comité des nominations et des rémunérations, du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise et des Présidents de Comités - tous particulièrement compétents et expérimentés ; ainsi que
- l'administrateur représentant le principal actionnaire (les Fonds du Plan d'Épargne du Groupe) ; et
- les administrateurs représentant les salariés désignés par le Comité de Groupe de Saint-Gobain conformément aux statuts de la Société et en application de la loi.

Il faut y ajouter :

- le rôle que joue spécifiquement en matière de gouvernance et de gestion des conflits d'intérêts l'administrateur référent, dont la fonction est assumée par M. Jean-Dominique Senard, administrateur indépendant (voir ci-après) ;
- la faculté pour les administrateurs de se réunir hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs au cours ou à l'issue d'une séance (voir sections 1.2.2 du présent chapitre 5 et 1.1.2 du chapitre 9) ; et
- la limitation de pouvoir des dirigeants mandataires sociaux exécutifs en matière d'opérations d'investissements, de restructurations, de cessions, d'acquisitions, de prise ou de cession de participation dont le montant unitaire est supérieur à 150 millions d'euros, ainsi que de toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée du Groupe Saint-Gobain, dont la réalisation nécessite l'approbation préalable du Conseil d'administration (voir sections 1.2.2 du présent chapitre 5 et 1.1.2 du chapitre 9).

Administrateur référent

Le Conseil d'administration, tenant compte de l'évolution de la pratique au sein des sociétés à présidence unifiée en France et de l'attente de certains investisseurs exprimée à l'occasion du dialogue que la Société entretient avec eux, a créé la fonction d'administrateur référent qui est assumée par M. Jean-Dominique Senard, administrateur indépendant, depuis le 8 juin 2017.

L'administrateur référent est notamment en charge de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. En particulier, il est chargé de prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts, de conduire l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration, à la demande du Président du Conseil d'administration, d'être un point de contact des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain sur des sujets de gouvernance et, le cas échéant, les rencontrer et, en lien avec le Président du Conseil d'administration, de veiller à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission. Une description de ses pouvoirs et des moyens dont il dispose, parmi lesquels la possibilité de demander au Président du Conseil d'administration la convocation du Conseil sur un ordre du jour déterminé, y compris pour des *executive sessions,* figure à la section 1.1.2 du chapitre 9.

Une fois par an, l'administrateur référent rend compte de son action au Conseil d'administration.

Activités au cours de l'exercice 2021

En 2021, l'administrateur référent a assisté à l'ensemble des séances du Conseil d'administration et à trois des quatre séances du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise dont il est membre.

Lors de la réunion du Conseil d'administration du 24 février 2022, M. Jean-Dominique Senard a présenté un bilan de son activité en tant qu'administrateur référent au titre de l'exercice 2021. Ses travaux ont notamment consisté à :

- examiner, avec la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations, la situation d'indépendance des administrateurs au regard des critères énoncés par le code Afep-Medef (notamment à travers la revue des questionnaires de conflits d'intérêts et l'analyse des relations d'affaires) ;
- présider, ou co-présider avec la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations selon les sujets abordés, les débats – au cours de réunions du Conseil – tenus hors la présence des dirigeants mandataires sociaux (*executive sessions*) ; (voir section 1.2.2 ci-après) ;
- débattre avec la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations et avec le Président-Directeur Général des plans de succession le concernant puis du Directeur Général à partir du 1er juillet 2021 ; être en contact avec les membres du Conseil sur le sujet ; puis, conjointement avec la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations, rendre compte au Conseil et présider une *executive session* consacrée à la gouvernance du Groupe ;
- conduire l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et des Comités qui s'est déroulée dans les conditions suivantes :
  - l'administrateur référent a revu le projet de questionnaire à soumettre aux administrateurs préparé par le Secrétaire Général ainsi que les réponses apportées, les administrateurs qui le souhaitaient ayant eu la possibilité de s'en entretenir avec l'administrateur référent,
  - l'administrateur référent s'est entretenu avec le Président du Conseil d'administration et la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations, et a été à la disposition des administrateurs qui le souhaitaient pour évoquer les contributions individuelles des administrateurs aux travaux du Conseil, au regard de leurs compétences et de leur participation respective aux délibérations,
  - l'administrateur référent a présenté les résultats de cette auto-évaluation aux administrateurs ;
- rencontrer, en vue de l'Assemblée générale du 3 juin 2021, à la demande du Président du Conseil d'administration, et, fin 2021, en vue de l'Assemblée générale 2022, à la demande et avec la participation du Président du Conseil d'administration, plusieurs groupes d'actionnaires afin de dialoguer sur la gouvernance de Saint-Gobain ;
- revoir les ordres du jour prévisionnels des séances du Conseil d'administration et des Comités pour l'exercice 2022 ;
- revoir la partie « Composition et fonctionnement du Conseil d'administration » du présent chapitre.

L'administrateur référent a présenté un bilan de sa quatrième année d'exercice aux actionnaires lors de l'Assemblée générale du 3 juin 2021.

1.2.2 Règles de fonctionnement du Conseil d'administration – règlement intérieur

Conformément aux recommandations du code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, le Conseil d'administration a arrêté un règlement intérieur dès 2003, destiné à préciser, en complément des dispositions légales et réglementaires applicables et des statuts de la Société, les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses Comités (Comité des nominations et des rémunérations, Comité d'audit et des risques et Comité de la responsabilité sociale d'entreprise), ainsi que les missions et moyens de l'administrateur référent.

Le règlement intérieur du Conseil en vigueur au 1er février 2022, qui tient compte des révisions successives du code Afep-Medef et de la loi PACTE, est intégralement reproduit à la section 1.1.2 du chapitre 9, à l'exception des dispositions qui concernent les Comités du Conseil, lesquelles sont reproduites aux paragraphes indiqués ci-après.

Délibérations du Conseil d'administration

Le règlement intérieur prévoit que les délibérations du Conseil d'administration portent notamment sur les sujets suivants :

- examen et approbation du rapport annuel du Groupe Saint-Gobain et des comptes consolidés et sociaux annuels et semestriels ;
- examen et approbation chaque année du budget du Groupe Saint-Gobain ;
- examen et approbation au moins une fois par an des orientations stratégiques du Groupe Saint-Gobain et veille de leur mise en œuvre en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ;
- approbation préalablement à leur réalisation des opérations d'investissements, de restructurations, de cessions, d'acquisitions, de prise ou de cession de participation dont le montant unitaire est supérieur à 150 millions d'euros, ainsi que de toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée du Groupe Saint-Gobain.

Faculté de délibérer hors la présence des dirigeants mandataires sociaux

Le règlement intérieur du Conseil en vigueur prévoit la faculté pour les administrateurs de se réunir hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs au cours ou à l'issue d'une séance, afin d'évaluer leur performance et de réfléchir à l'avenir de la Direction Générale du Groupe Saint-Gobain. Ainsi, chaque année, le Président-Directeur Général, avant la dissociation des fonctions, et le Directeur Général, depuis la dissociation des fonctions, quitte la séance du Conseil et du Comité des nominations et des rémunérations lors de l'examen – délibérations et votes – des questions portant sur l'évaluation de ses performances et la détermination de sa rémunération variable (séances de février), de même que lors de l'évaluation du Conseil, des débats sur l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, sur son plan de succession et sur son attribution d'instruments de rémunération de long terme (séances de novembre). En 2020, en juin et décembre, deux séances du Conseil d'administration se sont tenues exclusivement hors la présence des dirigeants mandataires sociaux et, en novembre 2021, une séance du Conseil d'administration s'est tenue exclusivement hors la présence des dirigeants mandataires sociaux.

Le Conseil a l'intention de continuer à se réunir en 2022 hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour débattre plus généralement de questions de gouvernance, au-delà des questions de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et d'évaluation du Conseil. Cette faculté est ouverte au début de chaque séance du Conseil d'administration.

Information préalable et permanente des administrateurs

Le Conseil dispose, lors de chaque séance, d'une analyse du résultat d'exploitation et de la situation de l'endettement net du Groupe Saint-Gobain arrêtées à la fin du mois précédant la séance, ainsi que d'un point sur l'évolution du cours de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice CAC 40 et à un indice sectoriel.

Entre les séances, les administrateurs reçoivent les communiqués diffusés par la Compagnie de Saint-Gobain et, le cas échéant, toutes informations utiles sur les événements ou opérations significatifs pour le Groupe Saint-Gobain. Ils sont en droit de demander communication de tout document nécessaire aux délibérations du Conseil qu'ils estimeraient ne pas leur avoir été remis ; la demande est adressée au Président du Conseil d'administration qui peut la soumettre au Conseil pour décision.

Le Président du Conseil d'administration et l'administrateur référent veillent à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possibles.

Devoirs des administrateurs

Le règlement intérieur précise les devoirs applicables aux administrateurs, notamment en matière de déontologie boursière (statut d'initié occasionnel, fenêtres négatives, déclarations d'opérations sur titres Saint-Gobain et obligation de détenir leurs titres Saint-Gobain sous la forme nominative), en matière de confidentialité et de gestion des conflits d'intérêts potentiels.

Autres dispositions du règlement intérieur

Enfin, le règlement intérieur prévoit les règles relatives à la répartition du montant annuel alloué par l'Assemblée générale en rémunération de l'activité des administrateurs et au droit des administrateurs de disposer d'une formation complémentaire sur les spécificités du Groupe Saint-Gobain, ses métiers, ses secteurs d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale.

1.2.3 Principaux travaux du Conseil et des Comités au cours de l'exercice 2021

1.2.3.1 Principaux travaux du Conseil au cours de l'exercice 2021

Le Conseil d'administration a tenu 11 séances au cours de l'exercice 2021 (contre seize en 2020, année pendant laquelle l'activité du Conseil avait été particulièrement soutenue compte tenu notamment de la crise de la Covid-19 et de la mise en œuvre du plan *Transform & Grow*). Le taux de présence des administrateurs en fonction au 1er février 2022 à l'ensemble de ces séances a été de 98 %. Onze des quatorze administrateurs ont assisté à l'ensemble des séances du Conseil. Trois administrateurs ont manqué une seule séance. Aucun administrateur n'a manqué plus d'une séance.

Le tableau ci-après présente de manière synthétique l'assiduité des administrateurs, sur une base individuelle, aux séances du Conseil d'administration et des Comités (Comité d'audit et des risques, Comité des nominations et des rémunérations et Comité de la responsabilité sociale d'entreprise) dont ils sont membres au 1er février 2022.

	Assiduité aux			
	11	4	4	4
Prénom et nom (fonction)	séances du Conseil [1]	séances du Comité d'audit et des risques	séances du Comité des nominations et des rémunérations	séances du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise
Pierre-André de Chalendar [2] *(Président du Conseil d'administration)*	100 %	–	–	–
Benoit Bazin [3] *(Directeur Général)*	100 % [4]	–	–	–
Jean-François Cirelli *(Administrateur indépendant)*	91 %	–	100 % [7]	–
Lydie Cortes *(Administratrice salariée)*	100 %	–	100 %	–
Sibylle Daunis-Opfermann *(Administratrice représentant les salariés actionnaires)*	100 %	–	–	–
Lina Ghotmeh *(Administratrice indépendante)*	100 % [5]	–	–	–
Iêda Gomes Yell *(Administratrice indépendante)*	100 %	100 % [6]	–	–
Anne-Marie Idrac *(Administratrice indépendante)*	100 %	–	100 %	100 %
Pamela Knapp *(Administratrice indépendante)*	100 %	100 %	–	–
Agnès Lemarchand *(Administratrice indépendante)*	91 %	75 % [8]	–	75 % [8]
Dominique Leroy *(Administratrice indépendante)*	91 %	–	100 %	–
Gilles Schnepp *(Administrateur)*	100 %	100 %	–	–
Jean-Dominique Senard *(Administrateur indépendant et administrateur référent)*	100 %	–	–	75 % [8]
Philippe Thibaudet *(Administrateur salarié)*	100 %	–	–	100 %

(1) Le taux de 91 % correspond à une séance manquée.

(2) Président-Directeur Général jusqu'au 30 juin 2021.

(3) Directeur Général Délégué jusqu'au 30 juin 2021.

(4) À compter du 3 juin 2021, date de sa nomination en qualité d'administrateur par l'Assemblée générale des actionnaires.

(5) À compter du 25 novembre 2021, date de sa cooptation en qualité d'administratrice indépendante en remplacement de M. Denis Ranque, démissionnaire.

(6) À compter du 3 juin 2021, date de sa nomination en qualité de membre du Comité d'audit et des risques.

(7) À compter du 3 juin 2021, date de sa nomination en qualité de membre du Comité des nominations et des rémunérations.

(8) Le taux de 75 % correspond à une séance manquée.

Les principaux thèmes abordés au cours des séances du Conseil d'administration sont évoqués ci-après.

Suivi des orientations stratégiques du Groupe et de ses métiers

À chacune de ses séances, conformément à son règlement intérieur, le Conseil a procédé à l'analyse de l'évolution de la situation du Groupe. Par ailleurs, au cours de chacune de ses séances, y compris un séminaire d'une demi-journée consacré à la présentation de la stratégie du Groupe, le Conseil a examiné et arrêté les orientations stratégiques du Groupe ou un aspect particulier de la stratégie tel que la comparaison avec les principaux concurrents et la situation d'un métier ou d'une Région après avoir entendu, le cas échéant, un dirigeant opérationnel des métiers ou des Régions concernés.

Le Conseil a également examiné les projets de cessions en particulier la finalisation de la cession de Lapeyre (voir section 4.2.2. du chapitre 2). Il a en outre examiné des projets d'acquisitions, dont celui de Chryso et de GCP Applied Technologies (voir section 4.2.1. du chapitre 2). Ces opérations constituent une étape décisive pour établir Saint-Gobain comme un leader mondial de la chimie de la construction et renforcent la stratégie du Groupe en tant que leader mondial de la construction durable.

Le Conseil a également suivi l'avancement des mesures de réduction de coûts et d'excellence opérationnelle que le Groupe poursuit année après année.

Enfin, le Conseil d'administration a approuvé le plan *Grow & Impact* qui a fait l'objet d'une présentation détaillée lors du séminaire stratégique de septembre, notamment les perspectives financières, l'allocation du capital et les objectifs de création de valeur, les aspects ESG, l'excellence opérationnelle, l'innovation, le digital et les priorités pour les différents pays et marchés du Groupe. Ce plan a ensuite été présenté au marché lors de la journée investisseurs du 6 octobre 2021 (voir section 3.2 du chapitre 1).

Gestion financière

Au titre de sa compétence légale, le Conseil a arrêté les comptes sociaux et consolidés annuels et les comptes consolidés semestriels, ainsi que les différents rapports y afférents, après avoir entendu le compte rendu du Président du Comité d'audit et des risques et les Commissaires aux comptes. Le Conseil a également arrêté les projets de résolutions soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021, notamment la proposition de distribution du dividende, et les rapports mis à disposition des actionnaires et convoqué les Assemblées générales d'actionnaires et de porteurs de titres participatifs. Il a arrêté le rapport sur les paiements faits aux États (industries extractives).

Il a approuvé le budget du Groupe Saint-Gobain présenté par M. Benoit Bazin, les différents rapports et documents de gestion prévisionnelle, a renouvelé les autorisations annuelles consenties au Président-Directeur Général et, à compter de la dissociation des fonctions, au Directeur Général, d'émettre des emprunts obligataires et de délivrer des cautions, avals et garanties. Il a en outre revu la procédure applicable en matière de qualification des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales et a examiné les conventions réglementées conclues au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2021.

Il a mis en œuvre le programme de rachat d'actions de la Société. À ce titre, il a été annoncé le 30 novembre 2021 que la Société avait d'ores et déjà racheté en 2021 plus de 8,5 millions de ses titres (nets des opérations liées à l'actionnariat salarié) pour un montant d'environ 500 millions d'euros, en avance sur l'objectif de rachat d'actions de 2 milliards d'euros sur 5 ans (2021-2025) présenté début octobre au cours de la journée investisseurs dans le cadre du plan *Grow & Impact*.

Contrôle interne et gestion des risques

Le Conseil d'administration a procédé à l'examen des procédures de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur au sein du Groupe après avoir analysé la cartographie des principaux risques financiers et extra-financiers mise à jour en 2021 par la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes et entendu le compte rendu du Président du Comité d'audit et des risques sur ces sujets.

En particulier, le Conseil d'administration a pris connaissance de la poursuite du déploiement du plan cyber dans le cadre de l'audit de suivi réalisé par un prestataire externe et portant sur la cybersécurité du Groupe Saint-Gobain, ainsi que du plan post-audit de suivi.

Il a examiné à plusieurs occasions la situation de la Société et du Groupe au regard de certains risques, procédures, litiges (notamment amiante, concurrence, incendie de la tour Grenfell au Royaume-Uni et environnement) et de l'évolution de l'environnement réglementaire. Le Secrétaire Général a également fait un point sur le programme de lutte anticorruption de Saint-Gobain (voir section 1.2.1 du chapitre 3).

Il a enfin pris connaissance des prestations de services confiées aux Commissaires aux comptes et à leur réseau sur autorisation du Comité d'audit et des risques.

Responsabilité sociale d'entreprise/Changement climatique

Au cours de 5 séances, un point de l'ordre du jour a été consacré à des sujets de responsabilité sociale d'entreprise, en particulier sur les thèmes suivants :

- plan stratégique *Grow and Impact* qui place l'ESG au cœur du modèle de développement de Saint-Gobain ;
- *Solutions for Growth*, programme qui consiste à analyser l'ensemble des produits et services proposés par le Groupe et à quantifier leur capacité à fournir aux clients des bénéfices de performance et de durabilité ;
- informations extra-financières (y compris, quantification des bénéfices des solutions de Saint-Gobain et baromètre de performance) et évolution du tableau de bord pour se concentrer sur les enjeux prioritaires (voir section 1.3.3 du chapitre 2 et section 2.1 du chapitre 4) ;
- feuille de route CO_2 et stratégie environnementale s'inscrivant dans le cadre des objectifs pour 2030, validé par la *Science Based Targets Initiative* afin d'atteindre la neutralité carbone d'ici 2050, comportant de nombreux leviers dont l'allègement des produits, le *World Class Manufacturing* (WCM), et l'utilisation d'énergie décarbonée (voir section 3.4.1 du chapitre 2 et section 2.1.5 du chapitre 3) ;
- économie circulaire et valorisation des déchets de production et emballages plastiques ;
- taxonomie ;
- état des lieux du programme de conformité (concurrence, embargos, lutte contre la corruption) (voir section 1.2 du chapitre 3) ;
- politique ressources humaines (voir section 4.3 du chapitre 3 et ci-après). En particulier :
  - non-discrimination et diversité. S'agissant de la mixité, le Conseil d'administration, sur proposition de la Direction Générale, avait fixé en mars 2020, des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes de la Compagnie de Saint-Gobain et de ses filiales à l'horizon 2025, à savoir, 30 % de femmes au sein du Comité exécutif de la Compagnie de Saint-Gobain, et 30 % de femmes globalement au sein des comités exécutifs des *Business Units*. Afin d'atteindre ces objectifs, il a été décidé d'imposer au minimum 30 % de femmes à l'embauche et d'imposer un porte-parolat mixte. Le suivi de ces objectifs a été discuté lors de la réunion du Conseil de novembre 2021,
  - égalité professionnelle et salariale,
  - gestion des talents ;

- politique sécurité et politique santé (voir section 4.2 du chapitre 3) ;
- processus de notations ESG par les agences de notation (en particulier le panorama des agences de notation, les différentes méthodes d'évaluation, l'utilisation des notations par les investisseurs et le positionnement de Saint-Gobain) (voir section 1.4.3 du chapitre 1) ;
- présentation des résultats de l'enquête me@Saint-Gobain 2021, un outil permettant d'évaluer et conduire la transformation du Groupe, plus de 120 000 employés ayant répondu à cette enquête dans 76 pays.

En outre, les administrateurs ont participé, en avril 2021, à un séminaire d'une demi-journée organisé spécifiquement à leur attention par le Groupe, consacré à la biodiversité. À cette occasion, des experts externes au Groupe Saint-Gobain, reconnus sur le plan international et aux expertises complémentaires, ont présenté aux administrateurs et débattu avec eux :

- de l'approche internationale de la biodiversité et des évolutions de la gouvernance et des politiques publiques ;
- de la manière de mesurer et valoriser la biodiversité ; et
- du rôle des entreprises.

Ce séminaire avait vocation à permettre à chaque administrateur de mieux appréhender les enjeux liés à la biodiversité pour le Groupe Saint-Gobain et les conséquences sur sa stratégie.

Gouvernance

En application du code Afep-Medef et sous la conduite de l'administrateur référent, le Conseil a procédé à l'évaluation annuelle de son fonctionnement de manière formalisée et a débattu des résultats de cette évaluation (voir section 1.2.4 du présent chapitre 5).

Il a débattu lors de deux *executive sessions* en 2020, sur proposition de l'administrateur référent, du plan de succession du Président-Directeur Général et lors d'une *executive session* en 2021 de la gouvernance du Groupe (voir section 1.2.2 du présent chapitre 5).

Il a examiné la situation d'indépendance des administrateurs. Il a également débattu, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de l'évolution de sa taille et de sa composition du fait de l'arrivée à leur terme du mandat de certains administrateurs. Il a formulé ses propositions, a coopté, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, Mme Lina Ghotmeh en qualité d'administratrice indépendante en remplacement de M. Denis Ranque, démissionnaire (voir section 1.1.4 du présent chapitre 5).

Il a enfin statué sur le programme de formation des administrateurs représentant les salariés.

Rémunérations des mandataires sociaux et intéressement à long terme des dirigeants mandataires sociaux et salariés

Le Conseil a arrêté les principes généraux de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour 2021 (à savoir celles du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué pour la période du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021 et celles du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général pour la période du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021) et, lors de sa séance du 24 février 2022, la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général pour 2022 (voir sections 2.2.1 et 2.2.2 du présent chapitre 5).

Il a notamment revu et arrêté les différentes composantes de la rémunération de MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin (part fixe, part variable et instruments de rémunération de long terme) et l'équilibre respectif de ces différentes composantes.

Le Conseil a également décidé la mise en place et arrêté les principales caractéristiques du plan 2021 d'actions de performance et arrêté les critères de performance de ce plan pouvant bénéficier aux dirigeants mandataires sociaux et à certaines catégories de salariés (voir section 2.4 du présent chapitre 5).

Dans le cadre de la poursuite du développement de l'actionnariat salarié, le Conseil a décidé d'offrir à nouveau à ses salariés et anciens salariés la possibilité de souscrire, sous certaines conditions, à une augmentation de capital qui leur sera réservée en 2022, dans la limite de 6,5 millions d'actions, soit un peu plus de 1 % du capital social au maximum (voir section 1.6 du chapitre 7).

1.2.3.2 Principaux travaux des Comités au cours de l'exercice 2021

Les Comités du Conseil

Le Conseil compte en son sein trois Comités destinés à améliorer son fonctionnement et à concourir efficacement à la préparation de ses délibérations : le Comité d'audit et des risques, le Comité des nominations et des rémunérations et le Comité de la responsabilité sociale d'entreprise.

Ces Comités n'ont pas de pouvoir propre de décision (sauf disposition expresse contraire prévue par le règlement intérieur du Conseil d'administration en ce qui concerne le Comité d'audit et des risques s'agissant de l'approbation des prestations de services autres que la certification des comptes confiées aux Commissaires aux comptes) et rendent compte au Conseil de leurs travaux, conclusions et propositions.

Le règlement intérieur du Conseil intègre les règles gouvernant la composition, les prérogatives et les attributions de chacun des Comités, décrites ci-après.

Les travaux de ces trois Comités au cours de l'exercice 2021 ont été régulièrement présentés au Conseil sous la forme de comptes rendus d'activité et de propositions de délibérations.

Composition des Comités

La pratique au sein du Conseil est de laisser un temps d'adaptation à tous les nouveaux administrateurs avant de leur proposer de rejoindre un Comité dans la mesure où la participation active à un Comité implique de connaître le fonctionnement du Conseil d'administration et d'être en mesure d'appréhender les grands enjeux auxquels la Société est exposée.

Le Conseil d'administration, sur avis du Comité des nominations et des rémunérations, examine ainsi, au cas par cas, l'opportunité de proposer aux administrateurs leur participation à l'un des trois Comités, selon le calendrier le plus approprié. Par ailleurs, le Conseil veille, dans son examen de la composition des Comités et de la nomination de nouveaux administrateurs au sein de ces Comités, à se conformer aux recommandations du code Afep-Medef en matière de proportion d'administrateurs indépendants au sein de ces Comités.

Comité d'audit et des risques

Composition	
Présidente	Mme Pamela Knapp
Membres	Mme Iêda Gomes Yell
	Mme Agnès Lemarchand
	M. Gilles Schnepp

75 %
TAUX D'INDÉPENDANCE

94 %
TAUX DE PRÉSENCE

Au 1er février 2022, trois des quatre membres du Comité d'audit et des risques sont des administrateurs indépendants (75 %) dont sa Présidente, Mme Pamela Knapp, nommée en cette qualité depuis l'Assemblée générale du 3 juin 2021 en remplacement de M. Philippe Varin. À cette date, Mme Iêda Gomes Yell, administratrice indépendante, a également intégré le Comité. Aucun dirigeant mandataire social n'en fait partie.

Chacun de ses membres, par ses fonctions de Directeur Financier et/ou de Directeur Général passées ou actuelles, est doté d'une expérience au meilleur niveau et présente des compétences particulières en matière financière ou comptable (voir leur biographie section 1.1.1 du présent chapitre 5). Il est précisé que chaque membre nouvellement nommé s'entretient avec le Directeur Financier du Groupe des particularités comptables, financières et opérationnelles du Groupe Saint-Gobain.

Attributions (extraits du règlement intérieur du Conseil)

Aux termes du règlement intérieur du Conseil d'administration en vigueur au 1er février 2022, le Comité d'audit et des risques exerce les attributions suivantes :

- sans préjudice des compétences du Conseil d'administration, le Comité d'audit et des risques est notamment chargé d'assurer le suivi :
  - du processus d'élaboration de l'information comptable financière et extra-financière,
  - de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques,
  - du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes,
  - de l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- il assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables financières et extra-financières, s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes et vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent celles-ci ;
- il examine les comptes sociaux et consolidés annuels et les comptes consolidés semestriels, qui lui sont présentés par la Direction Générale, préalablement à leur examen par le Conseil d'administration ;
- il examine le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- il examine les risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale, et engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur Financier sur ces sujets ;
- il est informé par la Direction Générale de l'organisation et du fonctionnement du dispositif de gestion des risques ;
- il prend connaissance du plan d'action du contrôle interne et est informé au moins une fois par an des résultats de ses travaux ;
- il donne son avis sur l'organisation de l'audit interne, est informé de son programme de travail et est destinataire d'une synthèse périodique de ses rapports ;
- il examine le programme d'intervention des Commissaires aux comptes de la Compagnie et les conclusions de leurs contrôles. Il est destinataire d'une note des Commissaires aux comptes sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux et sur les options comptables retenues ;
- il conduit la procédure de sélection des Commissaires aux comptes de la Compagnie, formule un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal, soumet au Conseil d'administration le résultat de cette sélection, et émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale ;
- il approuve, au regard des normes applicables, et selon les procédures mises en place au sein du Groupe, sous la responsabilité du Conseil d'administration, les prestations de services autres que la certification des comptes pouvant être fournies par les Commissaires aux comptes et leur réseau à la Compagnie et aux sociétés du Groupe Saint-Gobain ;
- il se fait communiquer chaque année par les Commissaires aux comptes leur déclaration d'indépendance, le montant et la répartition, par catégorie de missions, conseils et prestations, des honoraires versés par le Groupe Saint-Gobain aux Commissaires aux comptes et à leur réseau au cours de l'exercice écoulé, ainsi que la part que représentent ces honoraires dans leur chiffre d'affaires et en rend compte au Conseil d'administration auquel il fait part de son avis sur leur indépendance.

Fonctionnement au cours de l'exercice 2021

Le Comité d'audit et des risques s'est réuni quatre fois en 2021, en février, avril, juillet et septembre. Le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces séances a été de 94 %.

Ses travaux ont notamment porté sur les thèmes suivants :

- examen préalable approfondi des comptes sociaux et consolidés annuels (février) et comptes consolidés semestriels (juillet) et audition de la Direction Générale, de la Direction Financière et des Commissaires aux comptes. À ces occasions, le Comité a examiné, en présence des Commissaires aux comptes, les principaux points discutés avec la Direction Financière lors de l'établissement de ces comptes, en particulier l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs qui ont par ailleurs fait l'objet d'une note spécifique du Directeur Financier à l'attention du Comité. Les points essentiels des résultats de l'audit légal de même que les options comptables retenues ont également été abordés ;
- examen du rapport d'activité de la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes pour 2021, son plan d'audits pour 2022 et son rapport sur les fraudes significatives ;
- examen des travaux relatifs à la mise à jour de la cartographie des principaux risques financiers et extra-financiers en 2021 par la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes et audition de la Direction Générale, de la Direction Financière et de l'Audit et du Contrôle Internes ;
- point sur la poursuite du déploiement du plan cyber dans le cadre de l'audit de suivi réalisé par un prestataire externe et portant sur la cybersécurité du Groupe Saint-Gobain ;
- point sur le programme anticorruption en application de la Loi Sapin II ;
- dans la perspective du changement envisagé de l'un des Commissaires aux comptes (voir section 1.4.1 du chapitre 9), point d'information par les Commissaires aux comptes dont le mandat est en cours et la Direction Financière concernant la préparation de la transition ;
- situation résultant de l'évolution des litiges, notamment liés à l'amiante aux États-Unis. Le Comité procède régulièrement à une revue détaillée avec les Commissaires aux comptes des conséquences financières et comptables que cette situation emporte pour les filiales américaines concernées et pour le Groupe, et en rend compte au Conseil d'administration ;
- autorisation des prestations de services autres que de certification légale confiées aux Commissaires aux comptes et revue des honoraires perçus par chacun des Commissaires aux comptes des sociétés du Groupe au titre de l'exercice 2021 pour leurs missions de contrôle légal des comptes, et pour leurs autres prestations (voir section 1.4 du chapitre 9).

En outre, le Comité a procédé, hors toute autre présence, à l'audition des Commissaires aux comptes, puis à l'audition individuelle du Directeur de la Trésorerie et des Financements, du Directeur de la Gestion Financière et du Directeur Financier, en conformité avec les recommandations du code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Le Comité a rendu compte de ses diligences et formulé ses recommandations au Conseil d'administration dans ses séances des 25 février, 20 mai, 29 juillet et 30 septembre 2021.

Comité des nominations et des rémunérations

Composition	
Présidente	Mme Anne-Marie Idrac
Membres	M. Jean-François Cirelli
	Mme Lydie Cortes
	Mme Dominique Leroy

100 %
ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

100 %
TAUX DE PRÉSENCE

Au 1er février 2022, le Comité des nominations et des rémunérations compte trois administrateurs indépendants sur quatre, ainsi qu'une administratrice représentant les salariés conformément aux recommandations du code Afep Medef (voir section 1.1.4 du présent chapitre 5). L'administratrice représentant les salariés n'est pas comptabilisée dans le ratio d'administrateurs indépendants conformément aux recommandations de ce même code et ce comité compte par conséquent 100 % d'administrateurs indépendants. M. Jean-François Cirelli a intégré le Comité depuis l'Assemblée générale du 3 juin 2021 en remplacement de Mme Iêda Gomes Yell qui a intégré à cette date le Comité d'audit et des risques. M. Denis Ranque a quitté le Comité à la suite de la démission de son mandat d'administrateur le 25 novembre 2021. Aucun dirigeant mandataire social ne fait partie du Comité.

Attributions (extraits du règlement intérieur du Conseil)

Le Comité exerce les attributions d'un Comité des nominations et d'un Comité des rémunérations telles que prévues par le code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Aux termes du règlement intérieur du Conseil d'administration en vigueur au 1er février 2022, ses attributions sont les suivantes :

- le Comité des nominations et des rémunérations est chargé de faire des propositions au Conseil d'administration dans tous les cas où un ou plusieurs mandats d'administrateur deviennent vacants ou viennent à expiration. Il organise une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants au sens des critères énoncés par le code Afep-Medef ;
- il examine chaque année la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés par le code Afep-Medef et fait part de ses conclusions au Conseil d'administration ;
- il s'assure, par l'intermédiaire de son Président, auprès du Directeur Général, qu'une personne a été identifiée en cas de vacance imprévisible et qu'il existe suffisamment de successeurs potentiels pour assurer la relève le moment venu ;

- en cas de vacance, pour quelque cause que ce soit, du mandat de Président ou du Directeur Général, il débat des propositions à présenter au Conseil ;
- il examine, le cas échéant, la ou les propositions du Directeur Général tendant à la nomination d'un ou de plusieurs Directeurs Généraux Délégués, et en rend compte au Conseil ;
- il formule des propositions au Conseil d'administration sur la détermination du montant et des modalités de la rémunération du Président du Conseil d'administration ainsi que sur la fixation des autres dispositions relatives à son statut ;
- il formule des propositions au Conseil d'administration sur la détermination du montant et des modalités de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, notamment des critères de la partie variable du Directeur Général et, le cas échéant, du ou des Directeurs Généraux Délégués, ainsi que sur la fixation des autres dispositions relatives à leur statut ;
- il débat de la politique générale d'attribution des actions de performance et des options sur actions, ainsi que du choix entre options de souscription et options d'achat d'actions et examine les propositions de la Direction Générale tendant à l'attribution d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions à des salariés du Groupe Saint-Gobain ;
- il examine les propositions du Directeur Général tendant à la mise en place par ce dernier de plans de rémunération à long terme ;
- il formule des propositions relatives à l'attribution d'actions de performance, d'options sur actions et de rémunérations à long terme au Directeur Général et aux autres membres de la Direction Générale du Groupe Saint-Gobain.

Fonctionnement au cours de l'exercice 2021

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni quatre fois en 2021, en février, avril, septembre et novembre. Le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces séances a été de 100 %.

Ses travaux ont notamment porté sur les thèmes suivants :

- le Comité a formulé ses recommandations au Conseil sur la fixation de la part variable de la rémunération de MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin au titre de 2020 ;
- il a également formulé ses propositions au Conseil en matière de politique de rémunération du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué pour la période du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021 et du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général pour la période du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021 en application du régime *Say-on-Pay ex ante* (notamment : le montant de la part fixe et le plafond et les critères et objectifs de détermination de la part variable au titre de 2021 et les règles de plafonnement devant s'appliquer en matière d'attributions d'instruments de rémunération de long terme en 2021) ;
- le Comité a décidé de proposer au Conseil d'administration de n'attribuer que des actions de performance en 2021, comme en 2020, et a notamment arrêté les conditions de présence et de performance auxquelles lui paraissait devoir être soumise cette attribution et a formulé au Conseil ses propositions d'attribution au Directeur Général ;
- le Comité a débattu du processus de succession du Président-Directeur Général en vue de formuler sa recommandation au Conseil d'administration, après avoir échangé avec ce dernier ainsi qu'avec l'administrateur référent ; dans le cadre de ces travaux, il s'est fait assister par un cabinet de recrutement (voir section 1.2.1 du présent chapitre 5) ;
- le Comité a recommandé au Conseil d'administration la cooptation de Mme Lina Ghotmeh en qualité d'administratrice indépendante en remplacement de M. Denis Ranque, démissionnaire ;
- le Comité a examiné la situation d'indépendance des administrateurs au regard de l'ensemble des critères d'indépendance énoncés par le code Afep-Medef, en collaboration avec l'administrateur référent en ce qui concerne les conflits d'intérêts et les relations d'affaires (voir section 1.1.2 du présent chapitre 5) ;
- il a formulé au Conseil des propositions sur le programme de formation des administrateurs représentant les salariés et salariés actionnaires ;
- il a enfin revu la partie « Gouvernement d'entreprise » du Document d'enregistrement universel pour 2020.

Le Comité a rendu compte de ses diligences et formulé ses recommandations au Conseil d'administration dans ses séances des 25 février, 10 septembre, 25 novembre 2021 et 24 février 2022.

Comité de la responsabilité sociale d'entreprise

Composition	
Présidente	Mme Agnès Lemarchand
Membres	Mme Anne-Marie Idrac
	M. Jean-Dominique Senard
	M. Philippe Thibaudet

88 %
DE TAUX DE PRÉSENCE

Attributions (extraits du règlement intérieur du Conseil)

Aux termes du règlement intérieur du Conseil d'administration en vigueur au 1er février 2022, ses attributions sont les suivantes :

Le Comité de la responsabilité sociale d'entreprise est chargé d'examiner la feuille de route responsabilité sociale d'entreprise, ses potentiels d'amélioration et les sujets y afférents proposés par ses membres.

Il s'assure de la prise en compte des sujets de responsabilité sociale d'entreprise dans la définition de la stratégie du Groupe et dans sa mise en œuvre.

Fonctionnement au cours de l'exercice 2021

Le Comité de la responsabilité sociale d'entreprise s'est réuni quatre fois en 2021, en février, avril, juin, septembre et novembre. Le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces séances a été de 88 %.

Ses travaux ont notamment porté sur :

- l'examen quant à leur niveau d'exigence des sous-critères de la condition de performance liée à la

responsabilité sociale d'entreprise à laquelle est notamment soumis le plan de rémunération long terme mis en place en novembre 2021, à savoir : taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures (TF2), taux de réduction des émissions de CO_2 et indice de diversité des cadres dirigeants (voir section 2.4 du présent chapitre 5) ;

- l'économie circulaire et la stratégie du Groupe en la matière ainsi que les actions menées afin de réduire les emballages et l'utilisation de plastique, augmenter les contenus recyclés, introduire des résines recyclées ou explorer les possibilités de substitution ;
- l'examen de la feuille de route CO_2 et stratégie environnementale s'inscrivant dans le cadre des objectifs pour 2030 comportant de nombreux leviers dont l'allègement des produits, le *World Class Manufacturing* (WCM) et l'utilisation d'énergie décarbonée ;
- *Solutions for Growth*, programme qui consiste à analyser l'ensemble des produits et services proposés par le Groupe et à quantifier leur capacité à fournir aux clients des bénéfices de performance et de durabilité : présentation et point d'étape ;
- présentation des résultats de l'enquête me@Saint-Gobain 2021, un outil permettant d'évaluer et conduire la transformation du Groupe, plus de 120 000 employés ayant répondu à cette enquête dans 76 pays ;
- agences spécialisées en notation RSE (rôle, stratégie, etc) ;
- formation interne et croissance inclusive au sein du Groupe ;
- inclusion au sein du Groupe, notamment en matière de handicap et de santé ;
- la taxonomie et notamment la description des différentes activités éligibles et le calendrier de mise en œuvre ; ainsi que
- la revue des chapitres 3 et 4 du Document d'enregistrement universel pour 2020 relatifs respectivement à la responsabilité sociale d'entreprise, et à la performance extra-financière et la Déclaration de performance extra-financière (DPEF).

Le Comité a rendu compte de ses diligences au Conseil d'administration dans ses séances des 25 février, 29 juillet, 30 septembre et 25 novembre 2021.

1.2.4 Évaluation du fonctionnement du Conseil

Procédure

Conformément à son règlement intérieur, le Conseil procède chaque année à une évaluation formelle de son fonctionnement et de celui des Comités.

Cette évaluation est réalisée tous les trois ans avec le concours d'un cabinet de consultants spécialisé (comme en 2019).

Les années intermédiaires, elle est réalisée sur la base d'un questionnaire adressé à chacun des administrateurs.

Conformément aux souhaits des administrateurs formulés à l'issue des travaux d'évaluation réalisés en 2018 d'obtenir, pour ceux qui le souhaitent, un retour sur leur contribution individuelle, l'évaluation comprend, en outre, les trois étapes suivantes :

- entretien entre la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations, l'administrateur référent et le Directeur Général sur la contribution individuelle de chaque administrateur dont la teneur a vocation à demeurer confidentielle ;
- entretien individuel entre chaque administrateur et le Président du Conseil d'administration ; et
- possibilité pour chaque administrateur qui le souhaite de demander un retour sur sa contribution individuelle au Président ou à l'administrateur référent.

Les administrateurs qui sont membres d'un Comité du Conseil se prononcent également sur le fonctionnement des Comités auxquels ils participent.

L'organisation de l'évaluation pour l'année 2021 a été arrêtée par le Conseil lors de sa séance du 30 septembre 2021, sur proposition de l'administrateur référent. Les quatorze administrateurs en fonction à cette date ont été consultés et ont participé aux travaux d'évaluation du Conseil d'administration. L'administrateur référent a conduit l'auto-évaluation et a rendu compte des résultats de cette évaluation en formulant des propositions au Conseil d'administration du 25 novembre 2021.

L'administrateur référent, la Présidente du Comité des nominations et des rémunérations et le Directeur Général se sont entretenus des contributions effectives de chacun des administrateurs aux travaux du Conseil, au regard de leurs compétences et de leur participation respective à ces travaux. Le questionnaire détaillé auquel répond chaque administrateur qui porte notamment sur le fonctionnement du Conseil lui permet, s'il le souhaite, d'exprimer librement son appréciation sur les contributions individuelles des autres administrateurs. Les contributions individuelles des administrateurs sont par ailleurs particulièrement examinées par le Comité des nominations et des rémunérations, puis par le Conseil, à l'occasion du renouvellement du mandat des administrateurs et de la recomposition des Comités le cas échéant.

Observations générales

Les travaux d'évaluation ont mis en exergue la satisfaction des administrateurs constatant les nets progrès accomplis depuis plusieurs années et, en particulier, dans le cadre du plan *Transform & Grow* dont les administrateurs ont unanimement salué la très bonne mise en œuvre ainsi que l'implication du Conseil d'administration sur le sujet. Le jugement positif s'est donc maintenu.

De façon unanime, les administrateurs estiment que la dynamique du Conseil, caractérisée par l'interaction des administrateurs dans le processus de décision sur tous les sujets de son ressort, et avec les dirigeants mandataires sociaux, ainsi que la performance du Conseil, caractérisée par la qualité des décisions prises, sont tout à fait satisfaisantes.

Les administrateurs considèrent en effet que le Conseil fonctionne bien, qu'il est indépendant, compétent avec une forte proportion d'administrateurs ayant une expérience de direction générale, est composé de manière équilibrée et diversifiée, et traite de tous les sujets qui sont de son ressort. Ils soulignent l'implication réelle du Conseil dans la discussion et l'approbation de la stratégie qui s'est matérialisée par un rôle actif dans le repositionnement stratégique apprécié par l'ensemble des administrateurs. Ils se montrent satisfaits de la pertinence, de la qualité, de la transparence et de la clarté de l'information mise à leur disposition pour l'exercice de leur mission, en particulier sur la mise en œuvre du programme de transformation du Groupe Saint-Gobain *Transform & Grow*, l'évolution du cours de bourse ou le suivi de la performance financière.

Les administrateurs ont également fortement apprécié les formations en lien avec les sujets climatiques et souhaitent qu'elles soient poursuivies.

Ils font part de la richesse du dialogue et de la liberté des échanges au sein du Conseil et avec la Direction du Groupe, en particulier M. Benoit Bazin, du mode de fonctionnement ouvert du Conseil, ainsi que de la disponibilité des dirigeants.

Malgré la récente prise de fonction du Directeur Général et l'évolution de la nouvelle équipe de direction, les administrateurs sont unanimes pour souligner la très bonne appropriation et montée en puissance du Directeur Général dans son rôle et la qualité de sa contribution aux débats au sein du Conseil d'administration.

De même, les administrateurs sont unanimes pour souligner la très bonne transition assurée par M. Pierre-André de Chalendar dans le rôle de Président du Conseil d'administration, notant qu'il a su prendre le recul nécessaire pour permettre au Directeur Général d'assumer le pilotage des opérations, et qu'il focalise son attention, en tant que Président du Conseil d'administration, sur le fonctionnement du Conseil d'administration. L'ensemble des administrateurs a également jugé très bonne l'interaction entre le Directeur Général et le Président du Conseil d'administration.

Ils ont, de plus, salué la contribution constructive des administrateurs salariés, ainsi que le fonctionnement efficace et la qualité des travaux des Comités du Conseil.

Composition du Conseil d'administration

La taille du Conseil a été progressivement réduite, passant de 18 membres en décembre 2014 du fait de l'intégration des deux administrateurs représentant les salariés nommés en application de la loi, à 17 membres à l'issue de l'Assemblée générale de 2015, à 16 membres à l'issue de l'Assemblée générale de 2016, puis à 14 membres depuis l'Assemblée générale de 2017 (voir section 1.1.4 du présent chapitre 5).

Dans le cadre de son auto-évaluation réalisée au cours de l'année 2021, les administrateurs ont évoqué la possibilité d'élargir le Conseil d'administration à un membre supplémentaire afin de permettre la nomination de candidats répondant aux profils ciblés (voir ci-dessous) et de préparer l'avenir compte tenu des renouvellements qui doivent intervenir au cours des prochaines années.

Au cours de cette auto-évaluation, le Conseil d'administration a également estimé que sa composition reflétait de façon satisfaisante la nécessaire diversité en matière d'âge, de genre et d'expérience. Les compétences et l'expérience des administrateurs ont été jugées variées et complémentaires, tant en ce qui concerne la connaissance du monde de l'Industrie ou des métiers du Groupe qu'en matière d'innovation/digital, de management, de stratégie, en matière financière, de gouvernance et/ou de responsabilité sociale d'entreprise (voir biographies à la section 1.1.1 du présent chapitre 5).

Les administrateurs ont estimé qu'il serait souhaitable, à l'occasion de futurs recrutements, de poursuivre le rajeunissement du Conseil d'administration lors du remplacement d'administrateurs devant atteindre prochainement la limite d'âge statutaire en favorisant les axes de recherches suivants :

- un administrateur issu de la chaîne de valeur de la construction, du BTP ou de l'habitat ou ayant des compétences en matière de responsabilité sociale et environnementale ou d'innovation ; ou
- un mandataire social exécutif en exercice ou disposant d'une telle expérience au sein d'autres grands groupes,

dont un étranger ou un profil disposant d'une expérience opérationnelle dans une région à plus forte croissance pour le Groupe (en particulier en Amérique du Nord ou en Asie).

Les attributions de l'administrateur référent sont jugées unanimement adéquates notamment dans son rôle d'accompagnement du Conseil d'administration dans le suivi de la gouvernance. Les administrateurs estiment que ses travaux s'articulent bien avec ceux du Comité des nominations et des rémunérations. La personnalité de l'administrateur référent et son mode de fonctionnement, discret et efficace, sont appréciés et la qualité de ses travaux a été relevée ainsi que son rôle auprès des investisseurs.

Bilan de la mise en œuvre des recommandations en 2021 et pistes pour 2022

Les administrateurs considèrent que les recommandations formulées à l'issue de l'évaluation de 2020 ont été bien prises en compte en 2021. Elles concernaient en particulier le renforcement la proportion d'étrangers ou de profils disposant d'une expérience opérationnelle dans une région à forte croissance pour le Groupe Saint-Gobain auquel la nomination de M. Benoit Bazin répond car, outre des études aux États-Unis, ce dernier y a passé plusieurs années dans des fonctions opérationnelles, la mise en œuvre de la gouvernance future dans les délais convenus, la poursuite de l'approfondissement des sujets suivants : le sujet climatique et son impact stratégique, la création de valeur, l'évolution du cours de bourse (y compris impact environnemental, social et de gouvernance), l'innovation et les leviers de croissance – et encore le suivi régulier des impacts de la pandémie de la Covid-19 sur le Groupe et sa stratégie et le suivi régulier de la mise en œuvre du plan *Transform & Grow*, et des opérations d'acquisitions et de cessions potentielles ou en cours.

Afin de continuer à progresser, le Conseil a retenu les conclusions suivantes, sur proposition de l'administrateur référent, ressortant de l'évaluation :

- dans le cadre des prochains recrutements, poursuivre le rajeunissement du Conseil d'administration lors du remplacement d'administrateurs devant atteindre prochainement la limite d'âge statutaire, afin d'accompagner les 10-15 prochaines années, en recrutant :
  - un administrateur issu de la chaîne de valeur de la construction (notamment la construction durable) ou le BTP ou une expérience dans le domaine de la technologie ou du numérique ou une expertise en matière de responsabilité sociale d'entreprise ou d'innovation, ou
  - un CEO en exercice ou disposant d'une telle expérience au sein d'autres grands groupes,

dont un étranger, avec idéalement un profil disposant d'une expérience opérationnelle dans une région à plus forte croissance pour le Groupe (en particulier en Amérique du Nord ou en Asie) ;

- élargir le Conseil d'administration à un membre supplémentaire afin de permettre la nomination de candidats répondant aux profils ciblés et de préparer l'avenir compte tenu des renouvellements qui doivent intervenir au cours des prochaines années ;
- poursuivre l'approfondissement des sujets suivants : sujet climatique et son impact stratégique, création de valeur, évolution du cours de bourse, innovation, leviers de croissance ;
- continuer de suivre régulièrement les impacts de la pandémie de la Covid-19 sur le Groupe et sa stratégie ;
- suivre régulièrement la mise en œuvre du plan *Grow & Impact* ;
- poursuivre la pratique des *executive sessions* ;
- continuer d'organiser des formations sur des thèmes d'intérêt pour les activités de Saint-Gobain ;
- organiser des réunions sur les efforts consentis par le Groupe en matière d'innovation et de développement de nouveaux produits et sur les résultats obtenus.

1.2.5 Parcours d'intégration des administrateurs

Le Conseil d'administration se réunit une fois par an sur un site de production ou dans un centre de recherche du Groupe. Compte tenu de la situation sanitaire et des restrictions de déplacement en vigueur en mai 2021, une visite virtuelle du site de plaques de plâtre de Silver Grove aux États-Unis a été organisée pour le Conseil d'administration.

Chaque nouvel administrateur peut, à sa demande, recevoir une formation dans le domaine de son choix et procéder à des visites de sites de production ou de distribution, ou de centres de recherche. Les nouveaux administrateurs peuvent dans ce cadre également visiter divers sites industriels ou de la Distribution Bâtiment, et tout administrateur peut, à sa demande, rencontrer des membres du Comité exécutif (voir section 5.2 du chapitre 1).

En outre, les administrateurs représentant les salariés bénéficient, conformément à la loi, de formations complémentaires dont le contenu est déterminé chaque année par le Conseil d'administration, après avis des administrateurs concernés.

1.3 Direction du Groupe

1.3.1 Dissociation des fonctions depuis le 1er juillet 2021 : Président du Conseil d'administration et Directeur Général

La Direction Générale de la Compagnie de Saint-Gobain est assurée, depuis le 1er juillet 2021, par le Directeur Général. L'organisation opérationnelle de la Direction du Groupe Saint-Gobain s'appuie sur un Comité exécutif présidé par le Directeur Général (voir section 5.2 du chapitre 1).

Directeur Général

Depuis la dissociation des fonctions de Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain avec la Présidence du Conseil d'administration le 1er juillet 2021, la fonction de Directeur Général est assurée par M. Benoit Bazin (voir section 1.2.1 du présent chapitre 5). M. Benoit Bazin est également administrateur de la Société depuis le 3 juin 2021.

Le Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Compagnie de Saint-Gobain dans la limite de l'objet social et sous réserve des limites prévues par la loi, les statuts et/ou le règlement intérieur du Conseil d'administration (voir section 1.2.2 du présent chapitre 5 et section 1.1 du chapitre 9). Sur l'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration, garant du bon respect des règles de gouvernance, voir section 1.2.1 du présent chapitre 5.

Après des études en France et aux États-Unis, et quatre années passées au CIRI et à la Direction du Trésor, M. Benoit Bazin rejoint Saint-Gobain en 1999. Il y exerce diverses fonctions en France et, à partir de 2002, aux États-Unis – dans un rôle opérationnel – au sein du Pôle Matériaux Haute Performance, puis est nommé en 2005 Directeur Financier de la Compagnie de Saint-Gobain. De 2009 à fin 2015, M. Benoit Bazin dirige le Pôle Distribution Bâtiment. En 2010, il est nommé Directeur Général Adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain. De 2016 à fin 2018, M. Benoit Bazin dirige le Pôle Produits pour la Construction. Durant l'année 2017, il exerce également les fonctions de Président et CEO de CertainTeed Corporation aux États-Unis puis de Directeur Général Délégué de la Compagnie de Saint-Gobain du 1er janvier 2019 au 30 juin 2021.

En outre, M. Benoit Bazin a été nommé administrateur de Vinci le 18 juin 2020 ; à ce titre, il est membre du comité des rémunérations et du Comité des nominations et de la gouvernance. Il a également été administrateur et membre du Comité d'audit et des risques d'Essilor entre 2009 et 2017, et Président du Comité d'audit et des risques de mai 2016 à mars 2017.

1.3.2 Comité exécutif

Dans le cadre de la transformation du Groupe Saint-Gobain annoncée le 26 novembre 2018, le Comité de Direction Générale a été remplacé depuis le 1er janvier 2019 par un Comité exécutif. Ce Comité, dont la composition reflète la nouvelle structure organisationnelle du Groupe Saint-Gobain, comprend 16 membres au 1er janvier 2022 (voir section 5.2 du chapitre 1). Outre le Directeur Général, les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du Groupe Saint-Gobain en sont membres (voir section 5.2 du chapitre 1).

Le Comité exécutif a pour mission d'examiner la gestion opérationnelle, de coordonner la conduite des projets et de mettre en œuvre la stratégie du Groupe Saint-Gobain. Il se réunit tous les mois.

2. Rémunération des organes d'administration et de direction

La présente section, établie avec le concours du Comité des nominations et des rémunérations du Conseil, décrit les éléments de rémunération des administrateurs, des dirigeants mandataires sociaux ainsi que des membres de la Direction du Groupe et présente les plans de rémunérations à long terme mis en place au sein du Groupe.

2.1 Rémunération des administrateurs

2.1.1 Politique de rémunération des administrateurs (*Say-on-Pay ex ante*)

Les administrateurs perçoivent une rémunération dont le montant annuel global a été fixé à 1,1 million d'euros par l'Assemblée générale du 5 juin 2014, à effet à compter du 1er janvier 2015.

Les règles de répartition de l'enveloppe annuelle de rémunération, arrêtées par le Conseil d'administration du 25 septembre 2014 et applicables depuis l'exercice 2015, sont les suivantes :

- jusqu'à la dissociation des fonctions, le Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain n'a pas perçu de rémunération en contrepartie de son mandat d'administrateur ;
- depuis la mise en place de la dissociation des fonctions, ni le Président du Conseil d'administration ni le Directeur Général ne perçoivent de rémunération en contrepartie de leur mandat d'administrateur ;
- chacun des autres membres du Conseil d'administration se voit allouer, à titre de partie fixe, la somme annuelle de 24 750 euros et, à titre de partie variable, 3 300 euros par présence effective aux séances ;
- les Présidents et membres de Comités (à ce jour : Comité d'audit et des risques, Comité des nominations et des rémunérations et Comité de la responsabilité sociale d'entreprise) (hormis les dirigeants mandataires sociaux) se voient en outre allouer, à titre de partie fixe, respectivement les sommes annuelles de 5 500 euros et de 2 750 euros, et, à titre de partie variable, 2 200 euros par présence effective aux séances ;
- les montants alloués à titre de partie fixe sont réglés *prorata temporis* lorsque les mandats prennent naissance ou fin en cours d'exercice ;
- les règlements sont faits semestriellement à semestre échu et la distribution du solde disponible éventuel du montant annuel alloué est effectuée au début de l'exercice suivant, au prorata des parts variables allouées aux membres du Conseil, tant au titre des séances du Conseil qu'au titre des séances des Comités tenues au cours de l'exercice écoulé.

La part variable est prépondérante en cas d'assiduité aux séances du Conseil et aux travaux des Comités.

L'administrateur référent n'a pas souhaité percevoir de rémunération au titre de cette fonction.

La politique de rémunération des administrateurs pour l'exercice 2021 telle que décrite ci-dessus a été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021 (seizième résolution).

Il est prévu de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022 de reconduire la politique de rémunération des administrateurs décrite ci-dessus pour 2022.

2.1.2 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice aux administrateurs soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022 (*Say-on-Pay ex post*)

En application des articles L. 22-10-34 I et L. 22-10-9 I du Code de commerce, sont soumis chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux. Ce vote est contraignant (par opposition au vote consultatif).

Le tableau ci-après présente les rémunérations individuelles perçues par les membres du Conseil d'administration (parties fixe et variable confondues) en contrepartie de leur mandat d'administrateur au titre des exercices 2020 et 2021 en application de la politique de rémunération rappelée à la section 2.1.1 ci-dessus.

Tableau 3 – Récapitulatif des rémunérations de chaque membre du Conseil d'administration non dirigeants (nomenclature AMF)

	Montants bruts perçus en euros	
Membres du Conseil d'administration non dirigeants	**au titre de l'exercice 2021**	**au titre de l'exercice 2020 (9)**
Jean-François Cirelli (1)	79 934	37 872
Lydie Cortes (2)	88 538	79 967
Sibylle Daunis-Opfermann (3)	73 878	57 794
Lina Ghotmeh (4)	6 907	-
Iêda Gomes Yell	85 560	79 967
Anne-Marie Idrac	105 948	87 963
Pamela Knapp	90 127	80 235
Agnès Lemarchand	95 526	82 990
Frédéric Lemoine (5)	-	36 579
Dominique Leroy	84 072	76 933
Jacques Pestre (6)	-	7 289
Denis Ranque (7)	81 359	76 933
Gilles Schnepp	88 538	80 235
Jean-Dominique Senard	85 560	81 565
Philippe Thibaudet (2)	88 538	73 508
Philippe Varin (8)	45 515	79 773
TOTAL	**1 100 00**	**1 019 604**

(1) Administrateur à compter du 4 juin 2020.

(2) Il est précisé que Mme Lydie Cortes et M. Philippe Thibaudet ont chacun décidé lors de leur prise de fonctions et pour toute la durée de leur mandat d'administrateur représentant les salariés, d'abandonner à l'organisation syndicale à laquelle ils sont chacun affiliés, à savoir la Confédération Française Démocratique du Travail (pour Mme Lydie Cortes) et la Confédération Générale du Travail (pour M. Philippe Thibaudet) l'intégralité de leur rémunération (nette des prélèvements sociaux) perçue de la Société à raison de leur mandat d'administrateur. Le montant net de cette rémunération est par conséquent versé directement par la Compagnie de Saint-Gobain auxdites organisations syndicales.

(3) Administratrice représentant les salariés actionnaires à compter du 26 mars 2020, date de sa cooptation par le Conseil d'administration en remplacement de M. Jacques Pestre qui a fait valoir ses droits à la retraite le 9 mars 2020.

(4) Administratrice à compter du 25 novembre 2021, date de sa cooptation par le Conseil d'administration en remplacement de M. Denis Ranque, démissionnaire.

(5) Administrateur jusqu'au 4 juin 2020.

(6) Administrateur représentant les salariés actionnaires jusqu'au 9 mars 2020.

(7) Administrateur jusqu'au 25 novembre 2021.

(8) Administrateur jusqu'au 3 juin 2021.

(9) Les montants bruts perçus au titre de l'exercice 2020 par les administrateurs tiennent compte de la réduction de 25 % du montant de leur rémunération due pour la durée durant laquelle des collaborateurs du Groupe se sont trouvés, au cours de l'exercice 2020, en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement pour faire face à la pandémie de la Covid-19.

À l'exception des administrateurs représentant les salariés et de l'administrateur représentant les salariés actionnaires, qui ont perçu une rémunération au titre de leurs fonctions salariées, les mandataires sociaux non dirigeants n'ont perçu aucune autre rémunération de la Société ou d'une entité du Groupe dans le cadre de leur mandat au titre des exercices 2020 et 2021.

2.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

2.2.1 Principes généraux de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Le Conseil d'administration et le Comité des nominations et des rémunérations veillent en permanence à ce que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux soit conforme aux recommandations du code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et réponde en particulier aux exigences de transparence et de mesure. Ils veillent également à son évolution par rapport à celle des performances du Groupe et tiennent compte des pratiques de place.

L'ensemble des composantes de la rémunération (fixe, variable annuel, intéressement long terme, indemnité de cessation de fonctions et engagement de retraite) et l'équilibre entre ces composantes sont pris en compte pour déterminer la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Dans la détermination des différentes composantes de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'administration prend également en compte des *benchmarks* de sociétés du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation.

Le Conseil d'administration veille en outre à ce que l'attribution d'instruments de rémunération à long terme (options sur actions, actions de performance et unités de performance le cas échéant) aux dirigeants mandataires sociaux au cours d'un exercice donné ne représente pas une part disproportionnée de leur rémunération globale maximum au titre de cet exercice et a soumis ces attributions à des règles de plafonnement et de conservation exigeantes.

2.2.2 Rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux

2.2.2.1 Synthèse des rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2021

En application des principes exposés ci-dessus, le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 25 février 2021, arrêté, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, les politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux pour l'exercice 2021, à savoir :

- les politiques de rémunération du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué du 1er janvier au 30 juin 2021 ; et
- les politiques de rémunération du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général du 1er juillet au 31 décembre 2021.

Ces politiques ont été approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021 (douzième, treizième, quatorzième et quinzième résolutions).

Les tableaux suivants présentent une synthèse des rémunérations, actions de performance et options sur actions, attribuées à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général jusqu'au 30 juin 2021 puis Président du Conseil d'administration à compter du 1er juillet 2021, et à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué jusqu'au 30 juin 2021 puis Directeur Général à compter du 1er juillet 2021, au titre des exercices clos les 31 décembre 2020 et 2021. Aucune option sur action ni unité de performance ne leur a été attribuée en 2020 et 2021.

Tableau 1 – Tableau de synthèse des rémunérations, options et actions de performance attribuées ou versées aux dirigeants mandataires sociaux (nomenclature AMF)

(en euros, avant charges sociales et impôts)	**Exercice 2021***	**Exercice 2020*****
Jusqu'au 30 juin 2021		
Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général		
Rémunérations attribuées ou versées au titre de l'exercice *(détaillées au tableau 2)*	1 614 187	2 399 523
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 4)*	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 6)*	0	2 179 664
TOTAL	**1 614 187**	**4 579 187**
Benoit Bazin, Directeur Général Délégué		
Rémunérations attribuées ou versées au titre de l'exercice *(détaillées au tableau 2)*	934 356	1 263 644
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 4)*	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 6)*	0	1 392 563
TOTAL	**934 356**	**2 656 207**

(en euros, avant charges sociales et impôts)	**Exercice 2021****	**Exercice 2020**
À compter du 1er juillet 2021		
Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration		
Rémunérations attribuées ou versées au titre de l'exercice**** *(détaillées au tableau 2)*	225 000	N/A
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 4)*	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 6)*	N/A	N/A
TOTAL	**225 000**	**N/A**
Benoit Bazin, Directeur Général		N/A
Rémunérations attribuées ou versées au titre de l'exercice *(détaillées au tableau 2)*	1 344 705	N/A
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 4)*	0	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 6)*	2 290 656	N/A
TOTAL	**3 635 361**	**N/A**

* *Ces chiffres correspondent à la rémunération attribuée ou versée aux dirigeants mandataires sociaux (Président-Directeur Général et Directeur Général Délégué) pour la période de six mois allant du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021.*

** *Ces chiffres correspondent à la rémunération attribuée ou versée aux dirigeants mandataires sociaux (Président du Conseil d'administration et Directeur Général) pour la période de six mois allant du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021.*

*** *Ces chiffres sont après prise en compte de la décision du Conseil d'administration du 23 avril 2020, sur proposition des dirigeants mandataires sociaux, de réduire de 25 % la rémunération devant leur être versée en 2020 (fixe 2020 et variable au titre de 2019) dans le contexte de la crise de la Covid-19 et telle qu'approuvée par l'Assemblée générale du 4 juin 2020 (huitième, neuvième, onzième et douzième résolutions). Pré-réduction, ces montants attribués se seraient élevés, pour M. Pierre-André de Chalendar, au titre de 2020, à une rémunération fixe et variable de 2 483 350 euros et à une rémunération globale (fixe, variable, actions de performance et avantages en nature) de 4 666 687 euros. Pour M. Benoit Bazin, au titre de 2020 sa rémunération fixe et variable aurait été de 1 457 730 euros et sa rémunération globale de 2 852 441 euros.*

**** *Il est précisé que M. Pierre-André de Chalendar a décidé de faire valoir ses droits à la retraite au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies « SGPM » dont il était bénéficiaire en sa qualité de Président-Directeur Général, au 1er juillet 2021. À compter de cette date, il bénéficie du versement d'une rente de retraite supplémentaire dont le montant brut annuel s'élève à environ 385 800 euros.*

2.2.2.2 Rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2021

Les tableaux ci-après présentent la ventilation de la rémunération fixe, de la rémunération variable et des autres avantages octroyés à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général jusqu'au 30 juin 2021 puis Président du Conseil d'administration à compter du 1er juillet 2021, et à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué jusqu'au 30 juin 2021 puis Directeur Général à compter du 1er juillet 2021, au titre des exercices clos les 31 décembre 2020 et 2021.

Tableau 2 – Récapitulatif des rémunérations attribuées ou versées [1] aux dirigeants mandataires sociaux (nomenclature AMF)

	2021*		2020	
(en euros, avant charges sociales et impôts)	**Montants attribués [2]**	**Montants versés [3]**	**Montants attribués [2]**	**Montants verses [3]**
Jusqu'au 30 juin 2021				
Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général				
Rémunération fixe	600 000	600 000	1 112 500	1 112 500
Rémunération variable annuelle	1 012 350	1 283 350	1 283 350	1 424 584
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération à raison du mandat d'administrateur [4]	0	0	0	0
Avantages en nature : voiture de fonction	1 837	1 837	3 673	3 673
TOTAL	**1 614 187**	**1 885 187**	**2 399 523**	**2 540 757**
Benoit Bazin, Directeur Général Délégué				
Rémunération fixe	375 000	375 000	695 312	695 312
Rémunération variable annuelle	558 281	566 184 [5]	566 184 [5]	628 493
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération à raison du mandat d'administrateur [4]	N/A	N/A	N/A	N/A
Avantages en nature : voiture de fonction	1 075	1 075	2 148	2 148
TOTAL	**934 356**	**942 259**	**1 263 644**	**1 325 953**

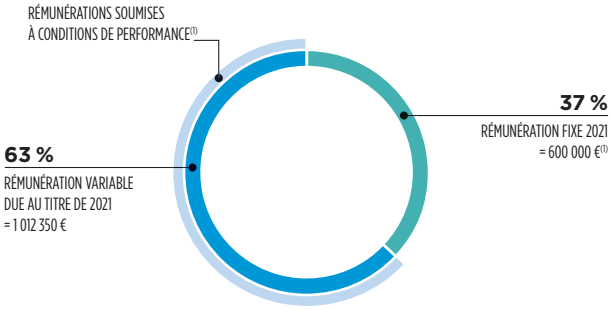
	2021**		2020	
(en euros avant charges sociales et impôts)	**Montants attribués [2]**	**Montants versés [3]**	**Montants attribués [2]**	**Montants versés [3]**
À compter du 1er juillet 2021				
Pierre-André de chalendar, Président du Conseil d'administration				
Rémunération fixe***	225 000	225 000	N/A	N/A
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération à raison du mandat d'administrateur [4]	0	0	N/A	N/A
Avantages en nature : voiture de fonction	1 650	1 650	N/A	N/A
TOTAL	**226 650**	**226 650**	**N/A**	**N/A**
Benoit Bazin, Directeur Général				
Rémunération fixe	500 000	500 000	N/A	N/A
Rémunération variable annuelle	843 625	N/A	N/A	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	0	0	N/A	N/A
Rémunération à raison du mandat d'administrateur [4]	0	0	N/A	N/A
Avantages en nature : voiture de fonction	1 080	1 080	N/A	N/A
TOTAL	**1 344 705**	**501 080**	**N/A**	**N/A**

(1) Sur une base brute avant impôt.
(2) Rémunérations attribuées au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.
(3) Rémunérations versées au cours de l'exercice.
(4) Les dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain ne perçoivent aucune rémunération à raison de fonctions d'administrateur dans des sociétés extérieures au Groupe dans lesquelles celui-ci détient des participations.
(5) La décision de M. Benoit Bazin de renoncer, au titre de l'exercice 2020, à l'augmentation du plafond de la part variable annuelle de sa rémunération de 120 % à 150 % de la part fixe de sa rémunération que le Conseil avait initialement décidée a représenté une minoration de sa part variable attribuée au titre de 2020 de 141 000 euros.
** Ces chiffres correspondent à la rémunération attribuée ou versée aux dirigeants mandataires sociaux (Président-Directeur Général et Directeur Général Délégué) pour la période de six mois allant du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021.*
*** Ces chiffres correspondent à la rémunération attribuée ou versée aux dirigeants mandataires sociaux (Président du Conseil d'administration et Directeur Général) pour la période de six mois allant du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021.*
**** Il est précisé que M. Pierre-André de Chalendar a décidé de faire valoir ses droits à la retraite au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies « SGPM » dont il était bénéficiaire en sa qualité de Président-Directeur Général, au 1er juillet 2021. À compter de cette date, il bénéficie du versement d'une rente de retraite supplémentaire dont le montant brut annuel s'élève à environ 385 800 euros.*

Les graphiques ci-après présentent la répartition des différents éléments de rémunération de M. Pierre-André de Chalendar et de M. Benoit Bazin, versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice au titre de leurs mandats respectifs de dirigeants mandataires sociaux exécutifs à savoir :

- pour M. Pierre-André de Chalendar, de Président-Directeur Général du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021 ; et
- pour M. Benoit Bazin, de Directeur Général Délégué du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021 puis de Directeur Général du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021.

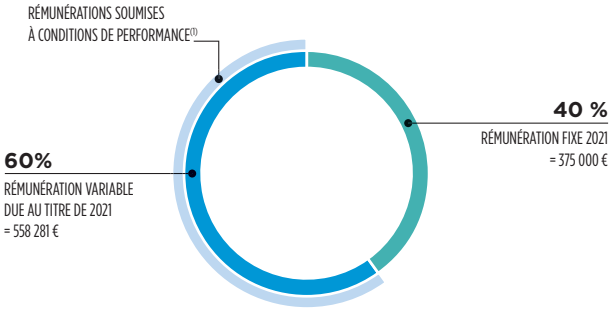
M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général du 1er janvier au 30 juin 2021



(1) Il est précisé que M. Pierre-André de Chalendar n'a pas bénéficié d'attributions d'actions de performance au titre de 2021.

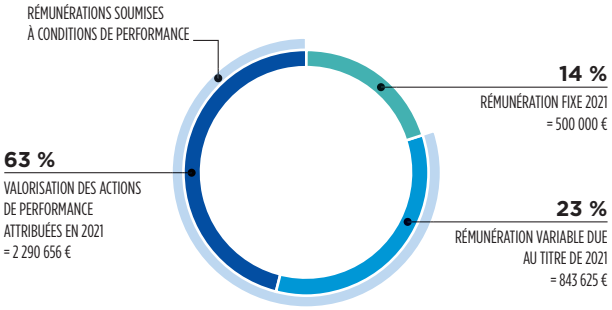
Par ailleurs, il est précisé que, pour la période allant du 1er juillet au 31 décembre 2021, seule une rémunération fixe d'un montant de 225 000 euros a été octroyée à M. Pierre-André de Chalendar, en qualité de Président du Conseil d'administration.

M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué du 1er janvier au 30 juin 2021



(1) M. Benoit Bazin n'a pas reçu d'actions de performance au titre de ses fonctions de Directeur Général Délégué pour la période allant du 1er janvier au 30 juin 2021.

M. Benoit Bazin, Directeur Général du 1er juillet au 31 décembre 2021



Les différents éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin ont été arrêtés par le Conseil d'administration dans ses séances du 25 novembre 2021 et 24 février 2022 conformément aux politiques de rémunération du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué du 1er janvier au 30 juin 2021 et à celles du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général du 1er juillet au 31 décembre 2021 approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021 (douzième, treizième, quatorzième et quinzième résolutions), comme suit :

Rémunération fixe

La part fixe de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux reflète leur expérience et leurs responsabilités, et se compare à celle de postes équivalents au sein de grandes entreprises similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation.

Période du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021

Rémunération fixe de M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général

En application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2018, la rémunération fixe de M. Pierre-André de Chalendar a été fixée à 1 200 000 euros pour toute la durée de son mandat de Président-Directeur Général. Le Conseil d'administration et le Comité des nominations et des rémunérations avaient constaté, à l'occasion du renouvellement du mandat de M. Pierre-André de Chalendar et avec l'aide d'un cabinet externe, que ce niveau de rémunération se situait à la médiane des sociétés industrielles du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de taille : chiffre d'affaires, effectifs ou internationalisation.

Ce montant s'entend pour une année pleine et a été versé *prorata temporis* jusqu'au 30 juin 2021 (soit 600 000 euros du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021).

Rémunération fixe de M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué

En application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021, la rémunération fixe de M. Benoit Bazin a été fixée à 750 000 euros pour l'exercice 2021. Après que, sur proposition de M. Benoit Bazin, le Conseil a, lors de sa séance du 23 avril 2020, réduit pour l'année 2020 la rémunération fixe de M. Benoit Bazin, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 25 février 2021, de revenir à ce montant de 750 000 euros que le Conseil avait retenu pour 2019 et initialement pour 2020.

Ce montant s'entend pour une année pleine et a été versé *prorata temporis* jusqu'au 30 juin 2021 (soit 375 000 euros du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021).

Période du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021

Rémunération fixe de M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration

En application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021, la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar a été fixée à 450 000 euros brut par an pour toute la durée de son mandat de Président du Conseil d'administration, à l'exclusion de toute autre rémunération au titre de son mandat [(1)]. Le Comité des nominations et des rémunérations avait constaté avec l'aide d'un cabinet externe que ce niveau est inférieur à la médiane des rémunérations de Présidents non exécutifs de sociétés du CAC40 qui exerçaient auparavant les fonctions de Président-Directeur Général (hors sociétés financières).

Ce montant s'entend pour une année pleine et a été versé *prorata temporis* à compter du 1er juillet 2021 (soit 225 000 euros au total du 1er juillet au 31 décembre 2021).

Rémunération fixe de M. Benoit Bazin, Directeur Général

En application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021, la rémunération fixe de M. Benoit Bazin a été fixée à 1 000 000 euros pour 2021. Le Comité des nominations et des rémunérations avait constaté, avec l'aide d'un cabinet externe, que ce niveau est inférieur à la médiane des sociétés industrielles du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de taille : chiffre d'affaires, effectifs ou internationalisation.

Ce montant s'entend pour une année pleine et a été versé *prorata temporis* à compter du 1er juillet 2021 (soit 500 000 euros du 1er juillet au 31 décembre 2021).

Rémunération variable annuelle

Cette composante de la rémunération rétribue la contribution des dirigeants mandataires sociaux exécutifs aux résultats du Groupe sur l'exercice écoulé. Elle est exprimée en pourcentage de la partie fixe annuelle.

Au cours de sa séance du 25 février 2021, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil a décidé, pour l'exercice 2021, de :

- maintenir le plafond de la part variable annuelle de la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar, en qualité de Président-Directeur Général (période allant du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021), à 170 % (plafond inchangé depuis 2014) de la part fixe de sa rémunération ;
- d'augmenter le plafond de la part variable annuelle de la rémunération de M. Benoit Bazin, en qualité de Directeur Général Délégué, de 120 % à 150 % de la part fixe de sa rémunération comme le Conseil l'avait initialement décidé le 27 février 2020 avant d'annuler cette décision, sur proposition du Directeur Général Délégué, le 23 avril 2020 du fait de la survenance de la pandémie de la Covid-19. En effet, le Conseil d'administration avait constaté, dès début 2020, que la mise en œuvre par le Directeur Général Délégué du plan *Transform & Grow* était une réussite, que les objectifs fixés avaient été remplis ou dépassés et que la nouvelle organisation avait été mise en place de manière efficace et durable. Ce niveau le situe à la médiane du *benchmark* de grandes entreprises similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation ; et
- de fixer le plafond de la part variable annuelle de la rémunération de M. Benoit Bazin, en qualité de Directeur Général, à 170 % de la part fixe de sa rémunération.

Le Conseil a, en outre, déterminé lors de sa séance du 25 février 2021, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, les composantes et objectifs de la rémunération variable des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour 2021 comme suit (structure inchangée pour le Président-Directeur Général depuis 2014 et pour le Directeur Général Délégué depuis 2019) :

- une partie quantifiable à concurrence de 2/3, fonction des quatre objectifs suivants, adaptés à la stratégie du Groupe en revenant à une pondération de 25 % de chacun des quatre objectifs quantifiables, selon la politique prévalant avant le début de la crise de la Covid-19 :
  - le « CFL » (*Cash Flow* Libre), qui est un indicateur publié et suivi par les investisseurs et qui remplace l'objectif de « CFLE » (*Cash Flow* Libre d'Exploitation) qui est un indicateur interne,
  - le « ROCE » (*Return on Capital Employed*),
  - le résultat d'exploitation du Groupe, et
  - le résultat net courant du Groupe par action ;

Les objectifs pour les critères quantifiables ci-dessus ne sont pas communiqués pour des raisons de confidentialité.

- une partie qualitative à concurrence de 1/3, fonction des quatre objectifs suivants :
  - Objectif 1 : élaboration d'un nouveau plan stratégique (incluant notamment un volet cessions et acquisitions et un volet digital), ainsi que sa présentation aux investisseurs,
  - Objectif 2 : mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise,
  - Objectif 3 : développement harmonieux de la nouvelle gouvernance du Groupe, et
  - Objectif 4 : gestion des ressources humaines dans le contexte d'un retour à la normale post-crise de la Covid-19.

(1) Il est précisé que M. Pierre-André de Chalendar a fait valoir ses droits à la retraite au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies « SGPM » dont il était bénéficiaire en sa qualité de Président-Directeur Général, au 1er juillet 2021. À compter de cette date, il bénéficie du versement d'une rente de retraite supplémentaire dont le montant brut annuel s'élève à environ 385 800 euros.

La rémunération variable quantifiable et qualitative due au titre de l'exercice 2021 au Président-Directeur Général et au Directeur Général Délégué (du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021), et au Directeur Général (du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021) a été déterminée par le Conseil d'administration au cours de sa séance du 24 février 2022, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, comme suit :

		Pondération	Variation possible au titre de chaque objectif *(en euros)* [1]	Montant au budget cible (Rémunération cible) *(en euros)*	Pourcentage de réalisation par rapport à la cible	Pourcentage de réalisation	Réalisation *(en euros)*
Période du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021 [1]							
Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général							
Objectifs quantifiables (2/3) dont :	CFL	25 %	0 à 170 000	119 000	143 %	-	170 000
	Résultat d'exploitation du Groupe	25 %	0 à 170 000	119 000	143 %	-	170 000
	ROCE	25 %	0 à 170 000	119 000	143 %	-	170 000
	Résultat net courant du Groupe par action	25 %	0 à 170 000	119 000	143 %	-	170 000
	Total quantifiable	**100 %**	**0 à 680 000**	**476 000**	**143 %**	**-**	**680 000**
Objectifs qualitatifs (1/3) (voir ci-dessus pour le descriptif détaillé de chacun des objectifs) dont :	Objectif 1	25 %	0 à 85 000	N/A	N/A	100 %	85 000
	Objectif 2	25 %	0 à 85 000	N/A	N/A	91 %	77 350
	Objectif 3	25 %	0 à 85 000	N/A	N/A	100 %	85 000
	Objectif 4	25 %	0 à 85 000	N/A	N/A	100 %	85 000
Objectifs qualitatifs (1/3)	**Qualitatif (global)**	**100 %**	**0 à 340 000**	**N/A**	**N/A**	**97,8 %**	**332 350**
TOTAL PART VARIABLE		**100 %**	**0 À 1 020 000**	**N/A**	**N/A**	**99,3 %**	**1 012 350**
Benoit Bazin, Directeur Général Délégué							
Objectifs quantifiables (2/3) dont :	CFL	25 %	0 à 93 750	65 625	143 %	-	93 750
	Résultat d'exploitation du Groupe	25 %	0 à 93 750	65 625	143 %	-	93 750
	ROCE	25 %	0 à 93 750	65 625	143 %	-	93 750
	Résultat net courant du Groupe par action	25 %	0 à 93 750	65 625	143 %	-	93 750
	Total quantifiable	**100 %**	**0 à 375 000**	**262 500**	**143 %**	**-**	**375 000**
Objectifs qualitatifs (1/3) (voir ci-dessus pour le descriptif détaillé de chacun des objectifs) dont :	Objectif 1	25 %	0 à 46 875	N/A	N/A	100 %	46 875
	Objectif 2	25 %	0 à 46 875	N/A	N/A	91 %	42 656
	Objectif 3	25 %	0 à 46 875	N/A	N/A	100 %	46 875
	Objectif 4	25 %	0 à 46 875	N/A	N/A	100 %	46 875
Objectifs qualitatifs (1/3)	**Qualitatif (global)**	**100 %**	**0 à 187 500**	**N/A**	**N/A**	**97,8 %**	**183 281**
TOTAL PART VARIABLE		**100 %**	**0 À 562 500**	**N/A**	**N/A**	**99,3 %**	**558 281**
Période Du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021 [2]							
Benoit Bazin, Directeur Général							
Objectifs quantifiables (2/3) dont :	CFL	25 %	0 à 141 667	99 167	143 %	-	141 667
	Résultat d'exploitation du Groupe	25 %	0 à 141 667	99 167	143 %	-	141 667
	ROCE	25 %	0 à 141 667	99 167	143 %	-	141 667
	Résultat net courant du Groupe par action	25 %	0 à 141 667	99 167	143 %	-	141 667
	Total quantifiable	**100 %**	**0 à 566 667**	**396 667**	**143 %**	**-**	**566 667**
Objectifs qualitatifs (1/3) (voir ci-dessus pour le descriptif détaillé de chacun des objectifs) dont :	Objectif 1	25 %	0 à 70 833	N/A	N/A	100 %	70 833
	Objectif 2	25 %	0 à 70 833	N/A	N/A	91 %	64 458
	Objectif 3	25 %	0 à 70 833	N/A	N/A	100 %	70 833
	Objectif 4	25 %	0 à 70 833	N/A	N/A	100 %	70 833
Objectifs qualitatifs (1/3)	**Qualitatif (global)**	**100 %**	**0 à 283 333**	**N/A**	**N/A**	**97,8 %**	**276 958**
TOTAL PART VARIABLE		**100 %**	**0 À 850 000**	**N/A**	**N/A**	**99,3 %**	**843 625**

(1) Pour chaque objectif quantifiable, la quote-part de la rémunération variable y afférente se déclenche lorsque l'objectif considéré est réalisé selon le cas, entre 88 % et 91 % de la cible de l'objectif considéré (sur la base du budget), et atteint son maximum lorsque l'objectif atteint entre 108 % et 113 %, selon le cas, de la cible de l'objectif considéré.

(2) Les sommes dues au titre de la rémunération variable annuelle pour l'exercice 2021 aux dirigeants mandataires sociaux exécutifs et figurant dans le présent tableau ont été calculées prorata temporis respectivement du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021 pour la rémunération variable annuelle 2021 due au Président-Directeur Général et au Directeur Général Délégué et du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021 pour la rémunération variable annuelle 2021 due au Directeur Général.

Rémunération variable qualitative des dirigeants mandataires sociaux exécutifs

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 24 février 2022, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a fixé à 97,8 % le niveau global de réalisation des quatre objectifs qualitatifs retenus pour la détermination de la rémunération variable pour 2021 des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (à savoir M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général du 1er janvier au 30 juin 2021 et M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021 puis Directeur Général du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021), tels qu'énoncés ci-dessus.

Il a notamment pris en considération les principales réalisations suivantes :

- S'agissant de l'élaboration d'un nouveau plan stratégique (incluant notamment un volet cessions et acquisitions et un volet digital) ainsi que sa présentation aux investisseurs :
  - la très bonne préparation du nouveau plan stratégique *Grow & Impact* tant en interne qu'en externe, la reconnaissance du *Capital Markets Day* du 6 octobre 2021 comme une véritable réussite tant sur la forme que sur le fond et la remarquable qualité du plan et de sa présentation aux investisseurs ;
  - la mise en œuvre très active du volet cessions et acquisitions avec 20 cessions finalisées ou signées représentant 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, d'une part, et 37 acquisitions finalisées ou signées représentant 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires, d'autre part. Des cessions significatives ont été menées avec Lapeyre, dans la Distribution aux Pays-Bas et en Espagne, dans le Sanitaire-Chauffage au Royaume-Uni, dans la Canalisation en Chine et dans diverses activités de transformation vitrage (en Allemagne et au Danemark notamment). Les acquisitions les plus marquantes de 2021 ont été celles de Chryso et de GCP. Ces opérations ont été bien accueillies par les marchés financiers. Enfin, l'intégration de Continental Building Products s'est poursuivie en 2021, avec d'excellents résultats ;
  - l'accélération du digital en 2021 avec notamment la création d'une seule équipe globale IT & Digital (auparavant divisée entre les applicatifs dans les business, et les infrastructures à la Compagnie de Saint-Gobain), l'embauche d'une nouvelle responsable du digital qui a rejoint le Comité exécutif, le déploiement de formations en matière digitale, les 387 embauches d'experts digitaux qui ont représenté 14 % du total des recrutements cadres dans 26 pays et avec 31 nationalités, l'augmentation du nombre d'usines qui utilisent des applications digitales, l'augmentation des ventes e-commerce au sein des enseignes de négoce Groupe, et l'augmentation des interactions du Groupe sur les médias sociaux.
- S'agissant de la mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise :
  - la définition d'un baromètre de performance extra-financière avec la présentation d'un dashboard de KPIs lors du séminaire stratégique du Conseil et de la journée investisseurs et la mise en place d'un nouvel indicateur composite environnemental ;
  - la finalisation de la méthodologie de quantification des bénéfices apportés par les solutions du Groupe et d'évaluation de la contribution globale du portefeuille de solutions durables du Groupe : lancement puis finalisation de *Solutions for Growth* qui sert de pilier pour documenter et concrétiser l'approche « solutions » du plan *Grow & Impact* ;
  - concernant la sécurité, après une amélioration exceptionnelle du taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de plus de 24h (TF2) au cours du premier semestre 2020, le niveau du TF2 s'était dégradé au cours de l'exercice 2021. Des efforts de sensibilisation, réguliers et en réaction des accidents, ont été mis en œuvre par M. Benoit Bazin.
  - la bonne représentation des femmes au sein du Comité exécutif, avec 37,5 % de femmes au Comité exécutif de Saint-Gobain (l'objectif fixé en 2020 était de 30 % de femmes au Comité exécutif du Groupe en 2025), 25 % de femmes dans les Comités exécutifs des *business units* fin 2021 et la poursuite de la croissance du nombre de femmes parmi les cadres dirigeants et plus généralement les cadres ;
  - concernant la conformité, les pourcentages très élevés de suivi des formations, l'approfondissement du programme de lutte contre la corruption, les points réguliers au Comité exécutif sur les sujets de conformité et l'engagement de l'instance dirigeante ;
  - la validation par l'OTI de la méthodologie et la mise à jour du calcul des évitements carbone, le déploiement de la stratégie RSE. du Groupe s'agissant du carbone (« *Minimize our footprint & Maximize our impact* »), la progression de la disponibilité d'énergie renouvelable et la mise en œuvre des feuilles de route Carbone par pays.
- S'agissant du développement harmonieux de la nouvelle gouvernance du Groupe :
  - la transition entre M. Pierre-André de Chalendar et M. Benoit Bazin a été remarquablement fluide et efficace et le fonctionnement de la nouvelle gouvernance est des plus harmonieux (voir la section 1.2.4 du chapitre 5).
- Gestion des ressources humaines dans le contexte d'un retour à la normale post-crise de la covid-19 :
  - la mise en œuvre de relations managériales et sociales de proximité, de mesures de support psychologique et de la politique de flexible working dans le contexte de la crise sanitaire qui s'est poursuivie ;
  - le succès de la troisième enquête me@SG, les chiffres étant très sensiblement au-dessus du *benchmark* établi par IPSOS ;
  - l'obtention pour la septième année consécutive le label « Top Employer Gobal », qui n'a été décerné qu'à 11 entreprises dans le monde.

Au total, au titre de l'exercice 2021 :

- la rémunération globale (fixe et variable) de M. Pierre-André de Chalendar en qualité de Président-Directeur Général du 1er janvier au 30 juin 2021, s'est élevée à 1 612 350 euros. Sur une base annualisée, cette rémunération globale est en hausse de 34,6 % par rapport à celle de 2020 (après réduction du fait de la Covid-19). Hors réduction, cette rémunération globale aurait été en hausse de 29,9 %. Pour mémoire, la rémunération variable annuelle versée en 2021 au titre de l'exercice 2020 à M. Pierre-André de Chalendar au titre de son mandat de Président-Directeur Général, s'est élevée à 1 283 350 euros, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 3 juin 2021 (9e résolution) ;
- En application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021, la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar a été fixée à 450 000 euros brut par an pour toute la durée de son mandat de Président du Conseil d'administration. Le Comité des nominations et des rémunérations avait constaté en 2021 avec l'aide d'un cabinet externe que ce niveau était inférieur à la médiane des rémunérations de Présidents non exécutifs de sociétés du CAC 40 qui exerçaient auparavant les fonctions de Président-Directeur Général (hors sociétés financières). Ce montant s'entend pour une année pleine et a été versé *prorata temporis* à compter du 1er juillet 2021 (soit 225 000 euros au total du 1er juillet au 31 décembre 2021) ;
- la rémunération globale (fixe et variable) de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué du 1er janvier au 30 juin 2021, s'est élevée à 933 281 euros. Sur une base annualisée, cette rémunération globale est en hausse de 48 % par rapport à celle de 2020 (après réduction du fait de la Covid-19). Hors réduction, cette rémunération globale aurait été en hausse de 28 %. Pour mémoire, la rémunération variable annuelle versée en 2021 au titre de l'exercice 2020 à M. Benoit Bazin au titre de son mandat de Directeur Général Délégué s'est élevée à 566 184 euros, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 3 juin 2021 (10e résolution) ;
- la rémunération globale (fixe et variable) de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général (période du 1er juillet au 31 décembre 2021) s'est élevée à 1 343 625 euros.

Politique d'intéressement long terme

Plafond d'attribution par rapport à la rémunération globale du Directeur Général

Outre les contraintes énoncées ci-après, le Conseil d'administration a décidé, conformément au code Afep-Medef, que les instruments de rémunération de long terme qui seraient attribués en 2021 au à M. Benoit Bazin ne pourraient représenter, au moment de leur attribution, une valorisation (selon les normes IFRS) supérieure à 85 % de sa rémunération brute maximum globale de Directeur Général annualisée pour l'exercice 2021 (fixe plus variable maximum annualisés au titre de l'exercice 2021).

Les actions de performance attribuées à M. Benoit Bazin ont représenté, en 2021, une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution, de 2 290 656 euros, correspondant à 84,8 % de sa rémunération brute maximum globale annualisée pour l'exercice 2021.

Il est précisé que les attributions d'instruments de rémunération de long terme ayant eu lieu en novembre 2021, post-dissociation des fonctions, M. Pierre-André de Chalendar n'a pas reçu d'instrument de rémunération de long terme au cours de l'exercice 2021.

Aucun plan d'options sur actions ni d'unités de performance n'a été mis en place en 2021.

Plafond d'attribution au Directeur Général par rapport à l'enveloppe globale d'attribution

Le Conseil d'administration a décidé, au cours de sa séance du 25 février 2021, comme les années précédentes, que le Directeur Général ne pourrait se voir allouer plus de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance au titre du plan de rémunération à long terme à mettre en place en 2021.

Règles de couverture

Le Directeur Général a pris l'engagement formel de ne pas recourir à des instruments de couverture de son risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options, sur les actions de performance ou sur les unités de performance dont il a été ou sera bénéficiaire en tant que dirigeant mandataire social jusqu'à la cessation de ses fonctions. À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'a été mis en place par le dirigeant mandataire social.

Fenêtres négatives

En leur qualité de dirigeants mandataires sociaux et en vertu de la réglementation applicable rappelée dans le règlement intérieur du Conseil (voir section 1.1.2 du chapitre 9), MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin ont l'obligation de s'abstenir de procéder à des transactions sur les titres Saint-Gobain durant les trente jours précédant les séances du Conseil au cours desquelles sont examinés les comptes consolidés annuels et les comptes consolidés semestriels, les quinze jours précédant la publication du chiffre d'affaires trimestriel ainsi que le jour suivant la publication des résultats annuels et semestriels. En dehors de ces périodes, ils sont également tenus, notamment comme les administrateurs, aux dispositions relatives à la prévention des délits d'initiés.

Options sur actions

Les tableaux ci-après présentent les options sur actions levées par les dirigeants mandataires sociaux durant l'exercice 2021.

Aucun plan d'options sur actions n'a été mis en place en 2021.

Tableau 4 – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées aux dirigeants mandataires sociaux durant l'exercice 2021 (nomenclature AMF)

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Pierre-André de Chalendar, PDG jusqu'au 30/06/2021	-	-	-	-	-	-
Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration depuis le 01/07/2021	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Benoit Bazin, DGD jusqu'au 30/06/2021	-	-	-	-	-	-
Benoit Bazin, DG depuis le 01/07/2021	-	-	-	-	-	-

Tableau 5 – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées à raison du mandat et levées par les dirigeants mandataires sociaux durant l'exercice 2021 (nomenclature AMF)

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Pierre-André de Chalendar, PDG jusqu'au 30/06/2021	22/11/2012	Souscription	8 235	27,71
	21/11/2013	Achat	16 000	38,80
Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration depuis le 01/07/2021	21/11/2013	Achat	13 465	38,80
Benoit Bazin, DGD jusqu'au 30/06/2021	N/A	N/A	N/A	N/A
Benoit Bazin, DG depuis le 01/07/2021	N/A	N/A	N/A	N/A

Actions de performance

Les tableaux ci-après présentent les attributions et les livraisons d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux durant l'exercice 2021.

Tableau 6 – Actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux durant l'exercice 2021 (nomenclature AMF)

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Pierre-André de Chalendar, PDG jusqu'au 30/06/2021	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration depuis le 01/07/2021	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Benoit Bazin, DGD jusqu'au 30/06/2021	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Benoit Bazin, DG depuis le 01/07/2021	25/11/2021	64 000	2 290 656	25/11/2025	28/11/2025	Voir section 2.4.2 du chapitre 5

Attribution de M. Benoit Bazin, Directeur Général durant l'exercice 2021

Au cours de la séance du Conseil du 25 novembre 2021, M. Benoit Bazin s'est vu attribuer, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, 64 000 actions de performance, représentant environ 0,012 % du capital social, soit moins que le sous-plafond fixé par l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2019 et moins que le plafond de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance décidée par le Conseil.

Les caractéristiques des actions de performance, notamment conditions de présence et de performance auxquelles sont soumises les attributions et qui s'appliquent au Directeur Général sont exposées à la section 2.4 du présent chapitre 5.

Tableau 7 – Actions de performance attribuées à raison du mandat et livrées aux dirigeants mandataires sociaux durant l'exercice 2021 (nomenclature AMF)

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions livrées durant l'exercice	Date de disponibilité
Pierre-André de Chalendar, PDG jusqu'au 30/06/2021	23/11/2017	50 250	23/11/2021
Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration depuis le 01/07/2021	N/A	N/A	N/A
Benoit Bazin, DGD jusqu'au 30/06/2021	N/A	N/A	N/A
Benoit Bazin, DG depuis le 01/07/2021	N/A	N/A	N/A

Règles de conservation

Le Directeur Général a l'obligation de conserver 50 % des actions de performance attribuées en 2021 qui lui seront livrées, jusqu'à la cessation de ses fonctions. Toutefois, cette obligation de conservation cesse de s'appliquer si et lorsque le nombre total d'actions Saint-Gobain que le Directeur Général détient personnellement au nominatif – au jour de la date de livraison des actions de performance – atteint l'équivalent de trois années de rémunération fixe brute (sur la base de la moyenne des premiers cours d'ouverture de l'action Saint-Gobain aux vingt séances de bourse précédant la date de livraison des actions de performance et de sa rémunération fixe brute alors en vigueur).

Unités de performance

Aucun plan d'unités de performance n'a été mis en place au cours de l'exercice 2021 et il n'existe plus de plan d'unités de performance en cours d'acquisition (voir section 2.4.4 du présent chapitre 5). Aucune unité de performance n'est donc devenue exerçable durant l'exercice 2021.

2.2.2.3 Contrat de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions des dirigeants mandataires sociaux

S'agissant du Président du Conseil d'administration

Tableau 11 – Contrat de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions du Président du Conseil d'administration (nomenclature AMF)

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration depuis le 01/07/2021		X		X (1)		X		X

(1) *Il est précisé que M. Pierre-André de Chalendar a décidé de faire valoir ses droits à la retraite au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies « SGPM » dont il était bénéficiaire en sa qualité de Président-Directeur Général, au 1er juillet 2021. À compter de cette date, il bénéficie du versement d'une rente de retraite supplémentaire dont le montant brut annuel s'élève à environ 385 800 euros.*

M. Pierre-André de Chalendar bénéficie des engagements pris par le Groupe à son profit, tel que décrit ci-dessous.

Prévoyance et de frais de santé

Voir la rubrique « prévoyance et frais de santé » à la section 2.2.4.1 du présent chapitre 5.

S'agissant du Directeur Général

Tableau 11 – Contrat de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions du Directeur Général (nomenclature AMF)

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Benoit Bazin, DG depuis le 1er juillet 2021		X (1)	X		X		X	

(1) *M. Benoît Bazin, dont le contrat de travail conclu lors de son entrée dans le Groupe Saint-Gobain le 1er septembre 1999 avait été suspendu depuis le 1er janvier 2019 et pendant toute la durée de son mandat de Directeur Général Délégué, a renoncé à son contrat de travail à compter du 1er juillet 2021, date à laquelle il a accédé aux fonctions de Directeur Général.*

M. Benoit Bazin bénéficie des engagements pris par le Groupe à son profit, tels que décrits ci-dessous.

Indemnité de cessation de fonctions du Directeur Général

Voir la rubrique « Indemnité de cessation de fonctions » à la section 2.2.4.2 du présent chapitre 5.

Indemnité de non-concurrence

Voir la rubrique « Indemnité de non-concurrence » à la section 2.2.4.2 du présent chapitre 5.

Régime de retraite supplémentaire

Voir la rubrique « Régime de retraite supplémentaire » à la section 2.2.4.2 du présent chapitre 5.

Prévoyance et de frais de santé

Voir la rubrique « Prévoyance et frais de santé » à la section 2.2.4.2 du présent chapitre 5.

2.2.3 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux, soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022 (*Say-on-Pay ex post*)

L'article L. 22-10-34 II du Code de commerce impose de soumettre chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux. Ce vote est contraignant (par opposition à un vote consultatif).

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021 puis Président du Conseil d'administration du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021, et à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021 puis Directeur Général du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021, ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de ses séances du 25 février 2021, 25 novembre 2021 et 24 février 2022, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, en application des politiques de rémunération du Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021, et de celles du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021, approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires du 3 juin 2021 (douzième, treizième, quatorzième et quinzième résolutions) et conformément aux principes exposés à la section 2.2.1 du chapitre 5 ci-dessus.

2.2.3.1 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021 (*Say-on-Pay ex post*)

Le tableau ci-après présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021, soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 2 juin 2022 en vertu de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021 (article L. 22-10-34 du Code de commerce) (*Say-on-Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote *(en euros)*	Présentation
Rémunération fixe	**Montant versé : 600 000 €** [1] (Conseil d'administration du 25 février 2021)	Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 3 juin 2021 (12e résolution).

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021 (article L. 22-10-34 du Code de commerce) (*Say-on-Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote *(en euros)*	Présentation
Rémunération variable annuelle	**Montant dû :** **1 012 350 €** [1] (Conseil d'administration du 24 février 2022)	Le Conseil d'administration du 25 février 2021 a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de maintenir inchangé le plafond du montant de la part variable de la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar en qualité de Président-Directeur Général pour l'exercice 2021 à 170 % de la part fixe de sa rémunération, et a fixé les objectifs quantifiables et qualitatifs énumérés ci-après déterminant, à concurrence respectivement de 2/3 et de 1/3, la part variable de sa rémunération (plafond et structure inchangés depuis 2014). Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, dans sa séance du 24 février 2022, a fixé comme suit la rémunération variable de M. Pierre-André de Chalendar en qualité de Président-Directeur Général, compte tenu de la réalisation des objectifs mentionnés ci-après : ■ le montant de la part variable au titre des quatre objectifs quantifiables (taux de Retour sur Capitaux Employés (ROCE), résultat d'exploitation du Groupe, résultat net courant du Groupe par action, *Cash Flow* Libre) s'est élevé à 680 000 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs quantifiables par rapport à la cible de 143 % (le taux de réalisation des différents objectifs quantifiables est présenté à la section 2.2.2.2 du chapitre 5) ; ■ le montant de la part variable au titre des quatre objectifs qualitatifs (élaboration d'un nouveau plan stratégique (incluant notamment un volet cessions et acquisitions et un volet digital), ainsi que sa présentation aux investisseurs, mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise, développement harmonieux de la nouvelle gouvernance du Groupe et gestion des ressources humaines dans le contexte d'un retour à la normale post-crise de la Covid-19) s'est élevé à 332 350 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs qualitatifs de 97,8 % (voir section 2.2.2.2 du chapitre 5). La part variable totale au titre de 2021 de la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar en qualité de Président-Directeur Général s'est élevée à 1 012 350 euros, correspondant à un pourcentage de réalisation de 99,3 %. Les objectifs relatifs à la part variable de la rémunération sont exigeants comme en attestent les taux de réalisation constatés au cours des trois derniers exercices : 75,3 % en 2019, 62,9 % en 2020 et 99,3 % en 2021. Au total, au titre de l'exercice 2021, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Pierre-André de Chalendar en qualité de Président-Directeur Général (période du 1er janvier au 30 juin 2021) s'est élevée à 1 612 350 euros. Sur une base annualisée, cette rémunération globale est en hausse de 34,6 % % par rapport à celle de 2020 (après réduction du fait de la Covid-19). Hors réduction, cette rémunération globale aurait été en hausse de 29,9 %. *En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 2 juin 2022.* *Pour mémoire, la rémunération variable annuelle versée en 2021 au titre de l'exercice 2020 à M. Pierre-André de Chalendar en qualité de Président-Directeur Général s'est élevée à 1 283 350 euros, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 3 juin 2021 (9e résolution).*
Rémunération variable différée	**Néant**	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	**Néant**	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	**Néant**	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération de long terme	**Néant**	Aucune rémunération de long terme n'a été attribuée à M. Pierre-André de Chalendar en 2021.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	**Néant**	M. Pierre-André de Chalendar ne perçoit pas de rémunération au titre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	**1 837 €** **(valorisation comptable)**	M. Pierre-André de Chalendar dispose d'une voiture de fonction.
Indemnité de cessation de fonctions	**Néant**	Voir la rubrique « Indemnité de cessation de fonctions » à la section 2.2.4.1 du chapitre 5 en page 185 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société. Aucune indemnité de cessation de fonctions n'a été versée à M. Pierre-André de Chalendar, celui-ci ayant décidé de faire valoir ses droits à la retraite au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies « SGPM » dont il était bénéficiaire en sa qualité de Président-Directeur Général, au 1er juillet 2021.
Indemnité de non-concurrence	**Néant**	Voir la rubrique « Indemnité de non-concurrence » à la section 2.2.4.1 du chapitre 5 en page 186 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société. Aucune indemnité de non-concurrence n'a été versée à M. Pierre-André de Chalendar, celui-ci ayant décidé de faire valoir ses droits à la retraite au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies « SGPM » dont il était bénéficiaire en sa qualité de Président-Directeur Général, au 1er juillet 2021.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021 (article L. 22-10-34 du Code de commerce) (*Say-on-Pay ex post*)		
Éléments de rémunération soumis au vote	**Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote** *(en euros)*	**Présentation**
Régime de retraite supplémentaire	**Néant**	Voir la rubrique « Régime de retraite supplémentaire » à la section 2.2.4.1 du chapitre 5 en page 187 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société. M. Pierre-André de Chalendar a décidé de faire valoir ses droits à la retraite au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies « SGPM » dont il était bénéficiaire en sa qualité de Président-Directeur Général, au 1er juillet 2021. À compter de cette date, il bénéficie du versement d'une rente de retraite supplémentaire dont le montant brut annuel s'élève à environ 385 800 euros.

(1) Les montants versés ou attribués à M. Pierre-André de Chalendar en qualité de Président-Directeur Général pour l'exercice 2021 ont été calculés prorata temporis du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021.

2.2.3.2 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021 (*Say-on-Pay ex post*)

Le tableau ci-après présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021, soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 2 juin 2022 en vertu de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021 (article L. 22-10-34 II du Code de commerce) (*Say-on-Pay ex post*)		
Éléments de rémunération soumis au vote	**Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote** *(en euros)*	**Présentation**
Rémunération fixe	**Montant versé : 375 000 €** (1) (Conseil d'administration du 25 février 2021)	Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 3 juin 2021 (13e résolution).

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021 (article L. 22-10-34 II du Code de commerce) (*Say-on-Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote *(en euros)*	Présentation
Rémunération variable annuelle	**Montant dû :** **558 281 €** (1) (Conseil d'administration du 24 février 2022)	Le Conseil d'administration a décidé le 25 février 2021, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'augmenter le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Directeur Général Délégué de 120 % à 150 % de la part fixe de sa rémunération (comme le Conseil l'avait initialement décidé le 27 février 2020 avant d'annuler cette décision, sur proposition du Directeur Général Délégué, le 23 avril 2020 du fait de la survenance de la pandémie de la Covid-19 : en effet, le Conseil d'administration avait constaté, dès début 2020, que la mise en œuvre par le Directeur Général Délégué du plan *Transform & Grow* était une réussite, que les objectifs fixés avaient été remplis ou dépassés et que la nouvelle organisation avait été mise en place de manière efficace et durable). Ce niveau le situe à la médiane du *benchmark* de grandes entreprises similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation. Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, dans sa séance du 24 février 2022, a fixé comme suit la rémunération variable de M. Benoit Bazin, compte tenu de la réalisation des objectifs mentionnés ci-après : ■ le montant de la part variable au titre des quatre objectifs quantifiables (taux de Retour sur Capitaux Employés (ROCE), résultat d'exploitation du Groupe, résultat net courant du Groupe par action, *Cash Flow* Libre) s'est élevé à 375 000 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs quantifiables par rapport à la cible de 143 % (le taux de réalisation des différents objectifs quantifiables est présenté à la section 2.2.2.2 du chapitre 5) ; ■ le montant de la part variable au titre des quatre objectifs qualitatifs (élaboration d'un nouveau plan stratégique (incluant notamment un volet cessions et acquisitions et un volet digital), ainsi que sa présentation aux investisseurs, mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise, développement harmonieux de la nouvelle gouvernance du Groupe et gestion des ressources humaines dans le contexte d'un retour à la normale post-crise de la Covid-19) s'est élevé à 183 281 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs qualitatifs de 97,8 % (voir section 2.2.2.2 du chapitre 5). La part variable totale au titre de 2021 de la rémunération de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué (période du 1er janvier au 30 juin 2021) s'est élevée à 558 281 euros, correspondant à un pourcentage de réalisation de 99,3 %. Les objectifs relatifs à la part variable de la rémunération sont exigeants comme en attestent les taux de réalisation constatés au cours des trois derniers exercices : 75,3 % en 2019, 62,9 % en 2020 et 99,3 % en 2021. Au total, au titre de la période entre le 1er janvier et le 30 juin 2021, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué s'est élevée à 933 281 euros. Sur une base annualisée, cette rémunération globale est en hausse de 48 % par rapport à celle de 2020 (après réduction du fait de la Covid-19). Hors réduction, cette rémunération globale aurait été en hausse de 28 %. *En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 2 juin 2022.* *Pour mémoire, la rémunération variable annuelle versée en 2021 au titre de l'exercice 2020 à M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué s'est élevée à 566 184 euros, telle qu'approuvée par l'Assemblée générale ordinaire du 3 juin 2021 (10e résolution).*
Rémunération variable différée	**Néant**	M. Benoit Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	**Néant**	M. Benoit Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	**Néant**	M. Benoit Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération de long terme	**Néant**	Aucune rémunération de long terme n'a été attribuée à M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué en 2021.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	**Néant**	M. Benoit Bazin ne perçoit pas de rémunération au titre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	**1 075 € (valorisation comptable)**	M. Benoit Bazin dispose d'une voiture de fonction.
Indemnité de rupture	**Néant**	Voir la rubrique « Indemnité de rupture » à la section 2.2.4.2 du chapitre 5 en page 191 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société.
Indemnité de non-concurrence	**Néant**	Voir la rubrique « Indemnité de non-concurrence » à la section 2.2.4.2 du chapitre 5 en page 192 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société.
Régime de retraite supplémentaire	**Néant**	Voir la rubrique « Régime de retraite supplémentaire » à la section 2.2.4.2 du chapitre 5 en page 193 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société.

(1) Les montants versés ou attribués à M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué pour l'exercice 2021 ont été calculés prorata temporis du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021.

2.2.3.3 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021 (*Say-on-Pay ex post*)

Le tableau ci-après présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021, soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 2 juin 2022 en vertu de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021 (article L. 22-10-34 II du Code de commerce) (*Say-on-Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote *(en euros)*	Présentation
Rémunération fixe	**Montant versé : 225 000 €** (1) (Conseil d'administration du 25 février 2021)	Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 3 juin 2021 (15e résolution).
Rémunération variable annuelle	**Néant**	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable différée	**Néant**	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	**Néant**	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	**Néant**	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération de long terme	**Néant**	Aucune rémunération de long terme n'a été attribuée à M. Pierre-André de Chalendar en 2021.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	**Néant**	M. Pierre-André de Chalendar ne perçoit pas de rémunération au titre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	**1 650 €** (**valorisation comptable**)	M. Pierre-André de Chalendar dispose d'une voiture de fonction.
Indemnité de cessation de fonctions	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas octroyé d'indemnité de cessation de fonctions à M. Pierre-André de Chalendar.
Indemnité de non-concurrence	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas octroyé d'indemnité de non-concurrence à M. Pierre-André de Chalendar.

(1) Les montants versés ou attribués à M. Pierre-André de Chalendar en qualité de Président du Conseil d'administration pour l'exercice 2021 ont été calculés prorata temporis du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021.

2.2.3.4 Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021 (*Say-on-Pay ex post*)

Le tableau ci-après présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021, soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 2 juin 2022 en vertu de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021 (article L. 22-10-34 II du Code de commerce) (*Say-on-Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote *(en euros)*	Présentation
Rémunération fixe	**Montant versé : 500 000 €** (1) (Conseil d'administration du 25 février 2021)	Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 3 juin 2021 (14e résolution).
Rémunération variable annuelle	**Montant dû :** **843 625 €** (1) (Conseil d'administration du 24 février 2022)	Le Conseil d'administration a décidé le 25 février 2021, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de fixer le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Directeur Général à 170 % de la part fixe de sa rémunération (étant rappelé que le plafond de sa rémunération variable en tant que Directeur Général Délégué, que le Conseil avait initialement fixé pour l'année 2020 avant la pandémie de la Covid-19, s'élevait à 150 %). Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, dans sa séance du 24 février 2022, a fixé comme suit la rémunération variable de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général, compte tenu de la réalisation des objectifs mentionnés ci-après : ■ le montant de la part variable au titre des quatre objectifs quantifiables (taux de Retour sur Capitaux Employés (ROCE), résultat d'exploitation du Groupe, résultat net courant du Groupe par action, *Cash Flow* Libre) s'est élevé à 566 667 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs quantifiables par rapport à la cible de 143 % (le taux de réalisation des différents objectifs quantifiables est présenté à la section 2.2.2.2 du chapitre 5) ; ■ le montant de la part variable au titre des quatre objectifs qualitatifs (élaboration d'un nouveau plan stratégique (incluant notamment un volet cessions et acquisitions et un volet digital), ainsi que sa présentation aux investisseurs, mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise, développement harmonieux de la nouvelle gouvernance du Groupe et gestion des ressources humaines dans le contexte d'un retour à la normale post-crise de la Covid-19) s'est élevé à 276 958 euros correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs qualitatifs de 97,8 % (voir section 2.2.2.2 du chapitre 5). La part variable totale au titre de 2021 de la rémunération de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général (période du 1er juillet au 31 décembre 2021) s'est élevée à 843 625 euros, correspondant à un pourcentage de réalisation par rapport à la cible de 99,3 %. Au total, au titre de l'exercice 2021, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général (période du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021) s'est élevée à 1 343 625 euros. *En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 2 juin 2022.*
Rémunération variable différée	**Néant**	M. Benoit Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	**Néant**	M. Benoit Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	**Néant**	M. Benoit Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021 (article L. 22-10-34 II du Code de commerce) (*Say-on-Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote *(en euros)*	Présentation
Actions de performance	Montant attribué : 2 290 656 € (valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés)	Le Conseil d'administration du 25 novembre 2021 a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'attribuer à M. Benoit Bazin le nombre d'actions de performance représentant un nombre maximum permis par la politique de rémunération qui lui est applicable soit, au jour de l'attribution, 64 000 actions de performance (pour rappel, 57 500 actions de performance avaient été attribuées en 2020 à M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué). Cette attribution représente moins que le sous-plafond fixé par l'Assemblée générale du 6 juin 2019 et moins que le plafond de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance décidé par le Conseil. Cette attribution représente également une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de son attribution de 2 290 656 euros, correspondant à 84,8 % de la rémunération brute maximum globale du Directeur Général annualisée pour l'exercice 2021, de sorte qu'elle n'en représente pas une part disproportionnée et qu'elle est conforme à la décision du Conseil d'administration du 25 février 2021 ayant décidé que les instruments de rémunération de long terme qui seraient attribués au Directeur Général ne pourraient représenter en 2021, au moment de leur attribution, une valorisation (selon les normes IFRS) supérieure à 85 % de sa rémunération brute maximum globale de Directeur Général annualisée pour l'exercice 2021 (fixe plus variable maximum au titre de l'exercice 2021). Pour les conditions de présence et de performance qui conditionnent l'acquisition des actions de performance, se reporter à la section 2.4.2 du chapitre 5. Les objectifs de performance fixés pour chacun des critères sont définitifs. Cependant, conformément au règlement du plan d'attribution, le Conseil d'administration aura la possibilité, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, de les ajuster en cas de circonstances exceptionnelles le justifiant, notamment en cas de changement du périmètre de consolidation du Groupe ou de changement de méthode comptable, afin de neutraliser, dans la mesure du possible, les conséquences de ces circonstances sur les objectifs fixés à la date d'attribution. Les conditions de performance afférentes aux actions de performance attribuées par le Groupe sont exigeantes comme en attestent les taux de réalisation des trois derniers plans d'actions de performance pour lesquels la condition de performance a été constatée (75 % pour le plan 2017, 57,1 % pour le plan 2016 et 66,4 % pour le plan 2015). Pourcentage du capital représenté par l'attribution au dirigeant mandataire social : environ 0,012 %. Date d'autorisation de l'Assemblée générale : 6 juin 2019 (24e résolution). Date de la décision d'attribution par le Conseil d'administration : 25 novembre 2021.
Options sur actions	Néant	Aucune option sur actions n'a été attribuée à M. Benoit Bazin en 2021.
Unités de performance	Néant	Aucune unité de performance n'a été attribuée à M. Benoit Bazin en 2021.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	Néant	M. Benoit Bazin ne perçoit pas de rémunération au titre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	1 080 € (valorisation comptable)	M. Benoit Bazin dispose d'une voiture de fonction.
Indemnité de cessation de fonctions	Néant	Voir la rubrique « Indemnité de cessation de fonctions » à la section 2.2.4.2 du présent chapitre 5 en page 206 ci-après.
Indemnité de non-concurrence	Néant	Voir la rubrique « Indemnité de non-concurrence » à la section 2.2.4.2 du présent chapitre 5 en page 206 ci-après.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2021 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur Général du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021 (article L. 22-10-34 II du Code de commerce) (*Say-on-Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote *(en euros)*	Présentation
Régime de retraite supplémentaire	**Néant**	À la suite du gel du régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif et à droits conditionnels, mis en place en 2012, en application de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale (le « **Régime 2012** »), un régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif et à droits certains, répondant aux conditions fixées à l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale (le « **Régime 2012/2** »), a pu être mis en place après la publication de l'instruction de la Direction de la sécurité sociale du 23 décembre 2020. Ce Régime 2012/2 assure la continuité du Régime 2012 en raison de la cohérence en termes de population et d'avantages. Aussi, le Régime 2012/2 ne s'ajoute pas au Régime 2012 mais s'y substitue progressivement. En effet, les droits à retraite acquis annuellement dans le Régime 2012/2 minorent à due concurrence les droits gelés dans le Régime 2012 et sont plafonnés de sorte que, cumulés le cas échéant avec les droits gelés du Régime 2012, ils ne permettent pas de percevoir une prestation supérieure à celle qui aurait pu résulter du Régime 2012 si sa fermeture n'avait pas été imposée par l'ordonnance du 3 juillet 2019. Les caractéristiques des Régimes 2012 et 2012/2 sont précisées dans la politique de rémunération du Directeur Général pour 2022 soumises à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (voir chapitre 5, section 2.2.4.2). L'extension du Régime 2012/2 au bénéfice de M. Benoit Bazin à compter de l'année 2021 résulte de la politique de rémunération du Directeur Général pour 2021, approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires qui s'est tenue le 3 juin 2021 (quatorzième résolution). L'acquisition de droits annuels au titre du Régime 2012/2 est subordonnée au respect de conditions liées aux performances professionnelles de M. Benoit Bazin appréciées annuellement par le Conseil d'administration. La condition de performance est définie comme suit : l'atteinte au titre de l'année considérée, d'au moins 50 % de la partie individuelle des objectifs quantifiables et qualitatifs afférents à la part variable de la rémunération. Le Conseil d'administration a constaté, en février 2022, que la condition de performance déterminant l'acquisition des droits au titre de l'année 2021 de M. Benoit Bazin a été satisfaite. En conséquence, au titre du régime 2012/2 la rente acquise en 2021 s'élève à un montant brut d'environ 34 000 euros par an. Par ailleurs, au 31 décembre 2021, le montant estimatif total de la rente qui sera perçue par M. Benoit Bazin au titre du Régime 2012/2 s'élève à un montant brut d'environ 34 000 euros par an. Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 22-10-16 du Code de commerce. Tel qu'indiqué, ce montant a minoré celui qui pourrait être versé au titre du Régime 2012. De fait, le montant estimatif de la rente versée au titre du Régime 2012/2, cumulée le cas échéant avec celle qui pourrait résulter du Régime 2012, reste en tout état de cause inférieur, d'une part, au plafond prévu par le régime de retraite « 2012 » (huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale soit 329 088 euros en 2021), d'autre part, au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code Afep-Medef.

(1) Les montants versés ou attribués à M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général pour l'exercice 2021 ont été calculés prorata temporis du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021.

2.2.4 Politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux soumises à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022 (*Say-on-Pay ex ante*)

L'article L. 22-10-8 II du Code de commerce impose de soumettre chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires la politique de rémunération des mandataires sociaux. Ce vote est contraignant (par opposition à un vote consultatif).

Lors de sa séance du 24 février 2022, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, arrêté les politiques de rémunération du Président du Conseil d'administration et du Directeur Général présentées ci-après.

Les principes généraux de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, exposés à la section 2.2.1 du présent chapitre 5, ont été revus par le Conseil d'administration et ont été confirmés pour l'exercice 2022.

2.2.4.1 Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022 (*Say-on-Pay ex ante*)

Le tableau ci-après présente la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 2 juin 2022 en vertu de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce.

Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Président du Conseil d'administration	Plafond	Présentation
Rémunération fixe	-	La rémunération du Président a été fixée par le Conseil d'administration le 25 février 2021, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, à 450 000 euros brut par an pour toute la durée de son mandat, à l'exclusion de toute autre rémunération au titre de son mandat. (1) *Le Comité avait constaté en février 2021 avec l'aide d'un cabinet externe que ce niveau est inférieur à la médiane des rémunérations de Présidents non exécutifs de sociétés du CAC 40 qui exerçaient auparavant les fonctions de Président-Directeur Général (hors sociétés financières).*
Rémunération variable annuelle	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable annuelle au Président en 2022.
Rémunération variable différée	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable différée au Président en 2022.
Rémunération variable pluriannuelle	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable pluriannuelle au Président en 2022.
Rémunération exceptionnelle	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Président en 2022.
Indemnité de prise de fonction	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas octroyé au Président actuel d'indemnité de prise de fonction et ne prévoit pas de le faire si un nouveau Président devait être recruté en externe.
Rémunération de long terme	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération de long terme au Président pendant la durée de son mandat.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	**Néant**	Le Président ne perçoit pas de rémunération au titre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	-	Le Président dispose d'une voiture de fonction.
Indemnité de cessation de fonctions	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer d'indemnité de cessation de fonctions au Président.
Indemnité de non-concurrence	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer d'indemnité de non-concurrence au Président.
Prévoyance et frais de santé	-	M. Pierre-André de Chalendar continue de bénéficier intégralement des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé conclus respectivement avec GAN et Mutuelle Malakoff Médéric pendant la durée de son mandat social.

(1) Il est précisé que M. Pierre-André de Chalendar a décidé de faire valoir ses droits à la retraite au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies « SGPM » dont il était bénéficiaire en sa qualité de Président-Directeur Général, au 1er juillet 2021. À compter de cette date, il bénéficie du versement d'une rente de retraite supplémentaire dont le montant brut annuel s'élève à environ 385 800 euros.

2.2.4.2 Politique de rémunération du Directeur Général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022 (*Say-on-Pay ex ante*)

Le tableau ci-après présente la politique de rémunération du Directeur Général, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 2 juin 2022 en vertu de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, en ce compris les engagements pris à son bénéfice et correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation de ses fonctions.

Politique de rémunération du Directeur Général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général	Plafond	Présentation
Rémunération fixe	-	La part fixe de la rémunération du Directeur Général reflète son expérience et ses responsabilités en tant que Directeur Général et se compare à celles des postes équivalents au sein de grandes entreprises industrielles similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation. En application de ces principes, le Conseil d'administration a décidé le 24 février 2022, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'arrêter cette rémunération fixe à 1 000 000 euros pour 2022 (inchangée par rapport à 2021). *Le Comité des nominations et des rémunérations a constaté à nouveau en 2022 avec l'aide d'un cabinet externe que ce niveau était inférieur à la médiane des sociétés industrielles du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de taille : chiffre d'affaires, effectifs ou internationalisation.*
Rémunération variable annuelle	**170 % de la part fixe au maximum**	Le Conseil d'administration a décidé de maintenir inchangé le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Directeur Général à 170 % de la part fixe de sa rémunération (comme en 2021). Le montant de cette rémunération variable au titre de l'exercice 2022 sera arrêté par le Conseil d'administration en 2023 sur la base de la réalisation d'objectifs quantifiables et qualitatifs qu'il a fixés, à concurrence respectivement de 2/3 et de 1/3 de la part variable de la part variable de sa rémunération (structure inchangée depuis la nomination de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général). S'agissant des objectifs quantifiables, le Conseil a décidé de retenir, pour l'exercice 2022, les quatre objectifs quantifiables suivants à hauteur de 25 % chacun, jugés pertinents pour apprécier la performance opérationnelle et financière du Groupe Saint-Gobain et sa stratégie (comme en 2021) : le taux de Retour sur Capitaux Employés (ROCE), le résultat d'exploitation du Groupe, le résultat net courant du Groupe par action et le *Cash Flow* Libre. Compte tenu de la volatilité de l'environnement dans lequel évolue le Groupe, qui rend difficile l'exercice de prévision de chaque indicateur, le Conseil d'administration, après avis du Comité des Nominations et des Rémunérations, se réserve la faculté d'appliquer un mécanisme de « surperformance » qui permettrait de compenser partiellement la non-réalisation des objectifs sur certains critères par une surperformance exceptionnelle sur d'autres. En cas de surperformance sur l'un ou plusieurs des 4 critères au-delà du maximum, possibilité d'atteindre jusqu'à + 20 % de la quote-part de bonus relative au(x) critère(s) surperformant(s), en cas de réalisation supérieure au maximum et jusqu'à 120 % du maximum, avec linéarité entre 0 et 120 % (ce qui conduit par exemple à + 10 % de la quote-part de bonus relative à un critère en cas de réalisation à hauteur de 110 % du maximum), sachant que la somme des 4 composantes ne peut excéder 113 %[(1)] de la part fixe. Ainsi, dans le cas extrême de surperformance de plus de 20 % du maximum sur 3 critères et de performance égale à 0 sur le quatrième, la part quantifiable du variable annuel sera égale à 102 % de la part fixe (ce qui répond à la préoccupation que l'on ne puisse pas atteindre le maximum qui se situe à 113 % de la part fixe, alors qu'un critère est à 0). Le Conseil a en outre retenu les objectifs qualitatifs suivants jugés pertinents dans la mesure où ils reflètent la mise en œuvre d'orientations stratégiques pour l'exercice 2022 : ■ Déploiement du plan stratégique *Grow & Impact* dans ses 6 priorités d'action (*1 – Nous positionner sur les marchés à forte croissance, 2 – Etre orientés Solutions, alliant performance et sustainability, 3 – Favoriser la croissance grâce à l'innovation client et au pouvoir de la data, 4 – Ancrer la responsabilité sociale d'entreprise dans nos décisions et actions, 5 - Renforcer notre culture « tec », 6 – Avoir les meilleures équipes dans un environnement de travail diversifié et inclusif*) ■ Bonne intégration de Chryso et GCP et poursuite de l'optimisation du périmètre du Groupe (acquisitions et cessions) ■ Mise en œuvre de la politique de Responsabilité Sociale d'Entreprise (y compris sécurité, social, environnement et conformité) *En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2023.*
Rémunération variable différée	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable différée au Directeur Général en 2022.
Rémunération variable pluriannuelle	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable pluriannuelle au Directeur Général en 2022.

(1) La part quantifiable du variable représente 2/3 de la part variable, laquelle peut atteindre au maximum 170 % de la part fixe, de telle sorte que son montant maximum est 113,33 % du fixe.

Politique de rémunération du Directeur Général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général	Plafond	Présentation
Rémunération exceptionnelle	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Directeur Général en 2022. *En application de la loi, le versement d'une rémunération exceptionnelle serait conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2023.*
Indemnité de prise de fonction	**-**	Le Conseil d'administration se réserve la possibilité, si un nouveau Directeur Général devait être recruté en externe, de lui octroyer une indemnité de prise de fonction permettant de compenser, conformément aux pratiques en vigueur, la perte d'avantages tels que rémunération variable annuelle et/ou éléments de rémunération de long terme dont il bénéficiait dans le cadre de ses précédentes fonctions. Cette indemnité de prise de fonction pourrait prendre la forme de versements en numéraire et/ou attribution de titres soumis à conditions de performance.
Rémunération de long terme	**Plafond d'attribution des instruments de rémunération de long terme au DG (valorisation selon les normes IFRS) fixé à 100 % de sa rémunération brute maximum globale 2022** **et** **Plafond d'attribution au DG de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance 2022 (pas d'unité de performance)** **et** **Plafonds d'attribution au DG à prévoir par les résolutions relatives aux attributions d'options sur actions et d'actions gratuites de l'Assemblée générale du 2 juin 2022 (similaires à ceux prévus par l'Assemblée générale du 6 juin 2019)**	Le Conseil d'administration a décidé que les attributions d'instruments de rémunération de long terme dont pourrait bénéficier le Directeur Général ne pourront représenter, au moment de leur attribution au cours de l'exercice 2022, une valorisation (selon les normes IFRS) supérieure à 100 % de sa rémunération brute maximum globale de Directeur Général pour l'exercice 2022 (fixe plus variable maximum annuels au titre de l'exercice 2022, soit une valeur de 2 700 000 euros). Ce plafond qui définit la latitude dont le Conseil dispose au moment de l'attribution d'instruments de rémunération de long terme, ne préjuge pas nécessairement de la décision qui sera prise en novembre 2022. Il avait été fixé à 85 % de la rémunération brute maximum globale en 2021 et sa révision à la hausse s'explique par le mouvement haussier que connait le cours de bourse de l'action de la Société. En effet dans un tel contexte, à défaut de relever le plafond d'attribution, le Conseil d'administration serait nécessairement amené à devoir réduire le nombre d'actions attribuées au Directeur Général, dont l'intérêt ne se trouverait pas aligné avec celui de l'entreprise et de ses actionnaires. En outre, le Conseil d'administration a décidé que le Directeur Général ne pourrait se voir allouer plus de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance au titre du plan à mettre en place en 2022 (pas de mise en place de plan d'unités de performance). Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a l'intention de proposer à l'Assemblée générale du 2 juin 2022 de maintenir le sous-plafond d'attribution d'options sur actions aux dirigeants mandataires sociaux fixé par l'Assemblée générale du 6 juin 2019 à 10 % du plafond fixé par la 23e résolution (sous-plafond commun avec la 24e résolution de la même Assemblée relative à l'attribution d'actions de performance qui prévoit elle-même un sous-plafond d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux de 10 % devant lui aussi être maintenu), et de maintenir inchangés les plafonds d'émission des options sur actions et actions de performance. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, indiquera à l'Assemblée générale du 2 juin 2022, son intention de soumettre la livraison des actions de performance (seuls instruments de rémunération de long terme dont l'attribution est envisagée en 2022) à une condition de présence et à des conditions de performance qui reposeront *a minima* sur les critères suivants retenus historiquement dans le cadre des plans de rémunération de long terme du Groupe : 1. un critère de performance interne (le ROCE du Groupe) ; 2. un critère de performance relative (la performance boursière de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40) ; 3. un critère relatif à la responsabilité sociale d'entreprise. Ces critères ont été jugés pertinents par le Conseil d'administration car permettant de refléter les performances opérationnelles, financières et extra-financières du Groupe Saint-Gobain et d'assurer un alignement des bénéficiaires avec l'intérêt des actionnaires de Saint-Gobain. Si ces critères cessaient d'être pertinents, le Conseil fixerait des critères d'une exigence comparable afin de continuer à mettre en place des instruments de rémunération cohérents sur le long terme. Les objectifs de performance relatifs à chacun des critères ci-dessus seront fixés par le Conseil d'administration lors de l'attribution des actions de performance et seront définitifs. Cependant, le Conseil d'administration aura la possibilité, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, de les ajuster en cas de circonstances exceptionnelles le justifiant, notamment en cas de changement du périmètre de consolidation du Groupe ou de changement de méthode comptable, afin de neutraliser, dans la mesure du possible, les conséquences de ces circonstances sur les objectifs fixés à la date d'attribution. La durée d'appréciation des conditions de performance des instruments de rémunération de long terme ne pourra être inférieure à trois ans. Comme par le passé, le Conseil fixera pour le Directeur Général, pour toute attribution en 2022 dans le cadre d'un plan de rémunération de long terme sous forme d'actions de performance, une obligation exigeante de conservation d'actions que le Directeur Général devra conserver au nominatif jusqu'à la cessation de son mandat.

Politique de rémunération du Directeur Général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)		
Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général	**Plafond**	**Présentation**
Sort des options sur actions, actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social	-	a) En cas de **cessation de ses fonctions de mandataire social**, le Directeur Général (ou ses héritiers en cas de décès) **sera déchu de son droit d'exercer les options sur actions ou unités de performance ou de se voir livrer les actions de performance et autres instruments de rémunération de long terme** qui lui auront été attribués depuis sa nomination en qualité de Directeur Général Délégué et dont le délai minimum d'exercice, ou la période d'acquisition selon le cas, ne sera pas écoulé à la date de cessation de ses fonctions de mandataire social, (à l'exception des cas de décès, invalidité ou départ à la retraite, dans lesquels les instruments de rémunération de long terme seront maintenus tel que prévu dans les règlements des plans de rémunération à long terme concernés). b) **Le Conseil d'administration disposera néanmoins de la faculté**, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de décider de déroger à la condition de présence et **de maintenir, exclusivement sur une base *prorata temporis***, le bénéfice des options sur actions, actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme qui lui auront été attribués depuis sa nomination en qualité de Directeur Général Délégué et dont le délai minimum d'exercice, ou la période d'acquisition selon le cas, ne sera pas écoulé à la date de cessation de ses fonctions de mandataire social. Une telle décision du Conseil d'administration interviendra au plus tard le jour de la cessation du mandat social : elle devra être motivée, conformément au code Afep-Medef. L'exercice des options sur actions et l'acquisition des actions de performance et autres instruments de rémunération de long terme resteraient néanmoins soumis dans ce cas à la satisfaction de la ou des conditions de performance fixées dans les règlements des plans concernés. c) Par exception, cette **faculté de maintien ne sera pas ouverte** au Conseil d'administration dans les cas suivants : ■ révocation pour faute grave ou lourde ou faute détachable de ses fonctions ; et ■ **démission** des fonctions de mandataire social ne constituant pas un cas de « **Démission Contrainte** ». La « Démission Contrainte » s'entend de la démission des fonctions de mandataire social intervenant dans les douze mois suivant : ▪ la date d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain, ou ▪ la date effective de l'acquisition du contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) de la Compagnie de Saint-Gobain par une personne agissant seule ou plusieurs personnes agissant de concert, ou ▪ un changement significatif de stratégie du Groupe Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	**Néant**	Le Directeur Général ne perçoit pas de rémunération au titre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	-	Le Directeur Général dispose d'une voiture de fonction.

Politique de rémunération du Directeur Général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général	Plafond	Présentation
Indemnité de cessation de fonctions	**Plafond fixé à deux fois la rémunération annuelle totale brute, en ce compris l'indemnité de non-concurrence**	M. Benoit Bazin a renoncé à son contrat de travail qui le lie depuis plus de 20 ans au Groupe Saint-Gobain, avec effet au 1er juillet 2021. Il n'a bénéfié du versement d'aucune indemnité à cette occasion. En cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, dans les circonstances suivantes : a) révocation avant terme ou non-renouvellement du mandat de Directeur Général à l'échéance de celui-ci, sauf s'il est à l'initiative de l'intéressé ou en cas de faute grave ou lourde ou de faute détachable des fonctions de Directeur Général, ou b) Démission Contrainte, M. Benoit Bazin percevrait une indemnité égale au maximum à deux fois le montant de la rémunération annuelle totale brute définie comme la somme de la part fixe de sa rémunération, en base annuelle, de Directeur Général perçue à la date de cessation de ses fonctions, et de la moyenne de la part variable de sa rémunération annuelle perçue ou à percevoir au titre des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions. En tout état de cause, aucune somme ne serait due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où M. Benoit Bazin quitterait à son initiative la Compagnie de Saint-Gobain en dehors des circonstances prévues ci-dessus, ou si, quittant la Compagnie à son initiative dans l'une des circonstances visées ci-dessus, il avait, dans les douze mois suivant la date de cessation de ses fonctions de Directeur Général, la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base dans des conditions lui permettant de bénéficier d'une pension au titre du régime de retraite à prestations définies dit « 2012 » ou de tout autre régime de retraite supplémentaire alors applicable (voir rubrique « Régime de retraite supplémentaire » ci-après). En aucun cas, le cumul de cette indemnité de cessation de fonctions et de l'indemnité de non-concurrence décrite ci-après ne pourra excéder deux fois la rémunération annuelle totale brute de M. Benoit Bazin. Le bénéfice de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance définie comme l'attribution par le Conseil d'administration, en moyenne au titre des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, d'une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable. Cette condition de performance, identique à celle qui s'appliquait à M. Benoit Bazin lorsqu'il exerçait les fonctions de Directeur-Général Délégué, est exigeante comme l'atteste le montant de la part variable de sa rémunération perçue au titre des deux derniers exercices, qui s'élève, au titre de 2021 (en qualité de Directeur-Général sur une base annualisée), à 99,3 %, et, au titre de 2020 (en qualité de Directeur-Général Délégué), à 62,91 % du montant maximum fixé pour cette part variable. Le versement de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration, dans les conditions prescrites par la législation en vigueur, de la réalisation de cette condition de performance, appréciée à la date de cessation des fonctions.
Indemnité de non-concurrence	**Plafond fixé à un an de rémunération annuelle totale brute** **et** **Cumul de l'indemnité de non-concurrence, et de l'indemnité de cessation de fonction plafonné à deux ans de rémunération annuelle totale brute**	M. Benoit Bazin a souscrit au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable [(1)], d'une durée d'un an à compter de la date de cessation de ses fonctions de Directeur Général. En contrepartie de cet engagement, en cas de cessation de ses fonctions de Directeur Général pour quelque cause que ce soit, M. Benoit Bazin percevrait une **indemnité d'un montant égal à un an de rémunération annuelle totale brute**. La rémunération annuelle brute totale serait constituée des mêmes éléments fixe et variable que ceux retenus pour déterminer l'indemnité de cessation de fonctions mentionnée ci-dessus. En aucun cas, **le cumul de cette indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de cessation de fonctions ne pourrait excéder deux fois la rémunération annuelle totale brute** de M. Benoit Bazin. Il est rappelé que l'engagement de non-concurrence est un dispositif de protection du Groupe Saint-Gobain, l'indemnité de non-concurrence étant la contrepartie financière impérative aux restrictions imposées. Le Conseil d'administration s'est toutefois réservé la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre de l'engagement de non-concurrence au plus tard au jour de la cessation des fonctions du Directeur Général, auquel cas ce dernier serait libre de tout engagement et aucune somme ne lui serait due à ce titre. Par ailleurs, le versement de l'indemnité de non-concurrence serait exclu dès lors que M. Benoit Bazin ferait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne serait versée au-delà de 65 ans.

(1) Activité concernée : toute société dont l'activité principale est le négoce de matériaux de construction ou la production de matériaux de construction similaires à ceux produits par le Groupe Saint-Gobain. Territoire : Union européenne, AELE et Suisse.

Politique de rémunération du Directeur Général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)		
Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général	**Plafond**	**Présentation**
Régime de retraite supplémentaire	-	**Régime 2012 :** M. Benoit Bazin bénéficie des dispositions du Régime 2012, dans des conditions identiques à celles qui s'appliquent à l'ensemble des participants à ce régime de retraite. Le Régime 2012 bénéficie à l'ensemble des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain qui remplissent les cinq conditions suivantes : (i) avoir acquis au 4 juillet 2019 une ancienneté minimale de dix (10) ans au sein du Groupe Saint-Gobain, (ii) avoir perçu une rémunération annuelle ayant excédé, au titre de trois années au moins au cours des dix dernières années d'activité avant le 4 juillet 2019, huit plafonds annuels de la sécurité sociale, (iii) achever sa carrière en qualité de salarié de la Compagnie de Saint-Gobain, (iv) avoir liquidé l'ensemble de ses pensions de retraite, (v) ne pas avoir été licencié pour faute lourde. Les modalités de détermination de la rémunération de référence fixée par le Régime 2012 et servant à calculer les droits des bénéficiaires sont les suivantes : (i) la rémunération de base est exclusivement constituée des éléments suivants : fixe, variable et avantages en nature et (ii) la rémunération de base prise en compte pour le calcul est une moyenne de trois années consécutives, dont la plus élevée au cours des dix dernières années d'activité. Les droits à prestations du Régime 2012 sont calculés comme suit : 1,8 % de la part de la rémunération de base comprise entre 8 et 20 fois le plafond annuel de la sécurité sociale, plus 0,4 % de la part de la rémunération de base excédant 20 fois le plafond annuel de la sécurité sociale. Le montant du complément de retraite prévu par le Régime 2012 est doublement plafonné : ■ par le nombre d'années d'ancienneté pris en compte dans le calcul qui ne peut excéder 20. Seules sont prises en compte les années de présence du bénéficiaire potentiel jusqu'au 31 décembre 2019. Ainsi, pour déterminer le montant annuel de la retraite, on multiplie les droits à prestations visés ci-dessus par le nombre d'années d'ancienneté, et ■ par un plafond absolu : la pension ne peut jamais dépasser 8 fois le plafond annuel de la sécurité sociale (soit 329 088 euros en 2021). Par ailleurs, le montant annuel du complément de retraite prévu par le Régime 2012 est minoré des autres pensions de retraite supplémentaire à prestations définies perçues. Ainsi, la pension annuelle acquise par les bénéficiaires du Régime 2012 au titre d'un autre régime à prestations définies, tel que notamment le Régime 2012/2, minore à due concurrence la rente annuelle qui serait versée en application du Régime 2012. M. Benoit Bazin étant entré dans le Groupe Saint-Gobain le 1er septembre 1999, il a, en septembre 2019, atteint le plafond de 20 années d'ancienneté prévu par le Régime 2012 et, de ce fait, ne peut plus acquérir de droit conditionnel à ce titre depuis cette date. Dans l'hypothèse d'un départ avec l'ancienneté maximale (acquise depuis septembre 2019) dans le cadre du Régime 2012, M. Benoit Bazin aurait droit à un complément de retraite annuel de l'ordre de 30 % de sa dernière rémunération fixe. Le montant de la retraite supplémentaire maximale théorique de M. Benoit Bazin est donc inférieur au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code Afep-Medef. Cette rente est financée par des primes versées auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés. Concernant les charges sociales associées au versement de la rente, la Société serait soumise au paiement d'une contribution assise sur les primes versées à l'assureur et dont le taux est fixé par le Code de la Sécurité sociale à 24 %. Au 31 décembre 2021, le montant estimatif de la rente qui serait perçue par M. Benoit Bazin au titre du Régime 2012 s'élèverait à un montant brut d'environ 229 000 euros par an, ce qui est inférieur au plafond prévu par le Régime 2012 (huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale soit 329 088 euros en 2021). Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, selon lesquelles la rente doit être estimée sur une base annuelle, prendre en compte l'ancienneté acquise par le mandataire dans ses fonctions à la date de clôture de l'exercice, être assise sur la base des rémunérations constatées au cours du ou des derniers exercices et être calculée indépendamment des conditions de réalisation de l'engagement, comme si le mandataire social pouvait en bénéficier à compter du lendemain de la clôture de l'exercice. Les engagements pris par la société à l'égard de M. Benoit Bazin au titre du Régime 2012 peuvent être résiliés, par délibération du Conseil d'administration. Le Régime 2012 a été gelé au 31 décembre 2019 de telle sorte qu'aucun droit conditionnel ne peut être acquis après cette date conformément à l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire.

Politique de rémunération du Directeur Général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général	Plafond	Présentation
		Régime 2012/2 : À la suite de ce gel, un régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif et à droits certains, répondant aux conditions fixées à l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale, le Régime 2012/2, a pu être mis en place après la publication de l'instruction de la Direction de la sécurité sociale du 23 décembre 2020. Ce Régime 2012/2 assure la continuité du Régime 2012 en raison de la cohérence en termes de population et d'avantages. Aussi, le Régime 2012/2 concerne exclusivement les salariés présents dans les effectifs à sa date d'effet et qui bénéficient du Régime 2012. Par ailleurs, le Régime 2012/2 ne s'ajoute pas au Régime 2012 mais s'y substitue progressivement. En effet, les droits à retraite acquis annuellement dans le Régime 2012/2 minorent à due concurrence les droits gelés dans le Régime 2012 et sont plafonnés de sorte que, cumulés le cas échéant avec les droits gelés du Régime 2012, ils ne permettent pas de percevoir une prestation supérieure à celle qui aurait pu résulter du Régime 2012 si sa fermeture n'avait pas été imposée par l'ordonnance du 3 juillet 2019. Le Régime 2012/2 prévoit le versement au bénéficiaire, à compter au plus tôt de la date de liquidation de sa pension dans un régime obligatoire d'assurance vieillesse auquel il a cotisé ou de l'âge légal de départ à la retraite mentionné à l'article L. 161-17-2 du Code de la sécurité sociale, d'une rente viagère, avec possibilité de réversion. Après liquidation de la rente viagère, aucun nouveau droit à retraite ne pourra être attribué. En cas de décès avant la liquidation des droits acquis, ces derniers seront convertis sous forme de capital et versés aux bénéficiaires préalablement désignés. La rémunération de référence retenue pour calculer les droits est constituée des parts fixe et variable de la rémunération ainsi que des avantages en nature, pris en compte pour le calcul des cotisations de sécurité sociale (en application de l'article L. 242-1 du Code de la sécurité sociale). Pour le calcul de la rémunération de référence, la part variable versée au titre de l'année considérée est plafonnée à 60% de la part fixe de la rémunération de l'année qui précède. Les droits acquis annuellement correspondent à : 5,4 % de la rémunération de référence comprise entre 8 et 20 fois le plafond annuel de la sécurité sociale en vigueur l'année considérée, plus 1,2 % de la rémunération de référence excédant 20 fois le plafond annuel de la sécurité sociale en vigueur l'année considérée. L'acquisition de droits annuels est subordonnée au respect de conditions liées aux performances professionnelles du bénéficiaire appréciées annuellement par l'employeur. Les droits acquis annuellement ne peuvent pas dépasser 3% de la rémunération de référence. Par ailleurs, le cumul des points de pourcentages appliqués pour un même bénéficiaire au titre d'un régime relevant de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale est plafonné à 30 points sur toute sa carrière et tous employeurs confondus. Enfin, à ces plafonds légaux s'ajoute un plafond propre au Régime 2012/2 visant à ce qu'il ne permette pas de percevoir une prestation supérieure à celle qui aurait pu résulter du Régime 2012 si sa fermeture n'avait pas été imposée par l'ordonnance du 3 juillet 2019. Ainsi, il est vérifié chaque année que le montant estimé de la rente annuelle acquise au titre du Régime 2012/2 n'est pas supérieur au montant estimé d'une rente annuelle « maximale » correspondant à la rente qui aurait pu résulter du Régime 2012 si sa fermeture n'avait pas été imposée par l'ordonnance du 3 juillet 2019. Dans l'hypothèse où ce plafond n'est pas respecté, l'attribution de droits au titre de l'année qui suit est nulle. Conformément à la politique de rémunération du Directeur Général pour 2021, approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires qui s'est tenue le 3 juin 2021 (quatorzième résolution), l'application du Régime 2012/2 a été étendue à compter de l'année 2021 à M. Benoit Bazin. L'acquisition par M. Benoit Bazin de droits annuels est subordonnée au respect de conditions liées à ses performances professionnelles vérifiées et validées annuellement par le Conseil d'administration au début de l'année qui suit l'année considérée. La condition de performance est définie comme suit : l'atteinte au titre de l'année considérée, d'au moins 50 % de la partie individuelle des objectifs quantifiables et qualitatifs afférents à la part variable de la rémunération. L'acquisition de droits peut être nulle (0%) l'année où la performance est inférieure au seuil ainsi déterminé. Les droits acquis sont revalorisés annuellement par un coefficient égal à l'évolution du plafond de la sécurité sociale. En cas de départ de M. Benoit Bazin de la Société, les droits seront revalorisés annuellement en fonction des résultats techniques et financiers de l'organisme assureur. Cette rente est exclusivement financée par des primes versées par la Société auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés. Concernant les charges sociales associées au versement de la rente, la Société est soumise au paiement d'une contribution assise sur les primes versées à l'organisme assureur et dont le taux est fixé par le Code de la sécurité sociale à 29,7 %. Les engagements pris par la société à l'égard de M. Benoit Bazin au titre du Régime 2012/2 peuvent être résiliés par délibération du Conseil d'administration. Toutefois, les droits antérieurs à cette résiliation resteraient acquis, conformément aux dispositions légales applicables.

Politique de rémunération du Directeur Général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)		
Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur Général	**Plafond**	**Présentation**
		Le Conseil d'administration a constaté, le 24 février 2022, que la condition de performance déterminant l'acquisition des droits au titre de l'année 2021 de M. Benoit Bazin a été satisfaite. En conséquence, au titre du régime 2012/2 la rente acquise en 2021 s'élève à un montant brut d'environ 34 000 euros par an. Par ailleurs, au 31 décembre 2021, le montant estimatif total de la rente qui sera perçue par M. Benoit Bazin au titre du Régime 2012/2 s'élève à un montant brut d'environ 34 000 euros par an. Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 22-10-16 du Code de commerce. Tel qu'indiqué, ce montant a minoré celui qui pourrait être versé au titre du Régime 2012. De fait, le montant estimatif de la rente versée au titre du Régime 2012/2, cumulée le cas échéant avec celle qui pourrait résulter du Régime 2012, reste en tout état de cause inférieur, d'une part, au plafond prévu par le Régime 2012 (huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale soit 329 088 euros en 2021), d'autre part, au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code Afep-Medef.
Prévoyance et frais de santé	-	Sur décision du Conseil d'administration, M. Benoit Bazin continue de bénéficier intégralement des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé conclus respectivement avec GAN et Mutuelle Malakoff Médéric pendant la durée de son mandat social.

2.2.5 Ratios de rémunération

Évolution comparative (en %) de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain et des filiales consolidées du Groupe en France, et de la performance du Groupe Saint-Gobain

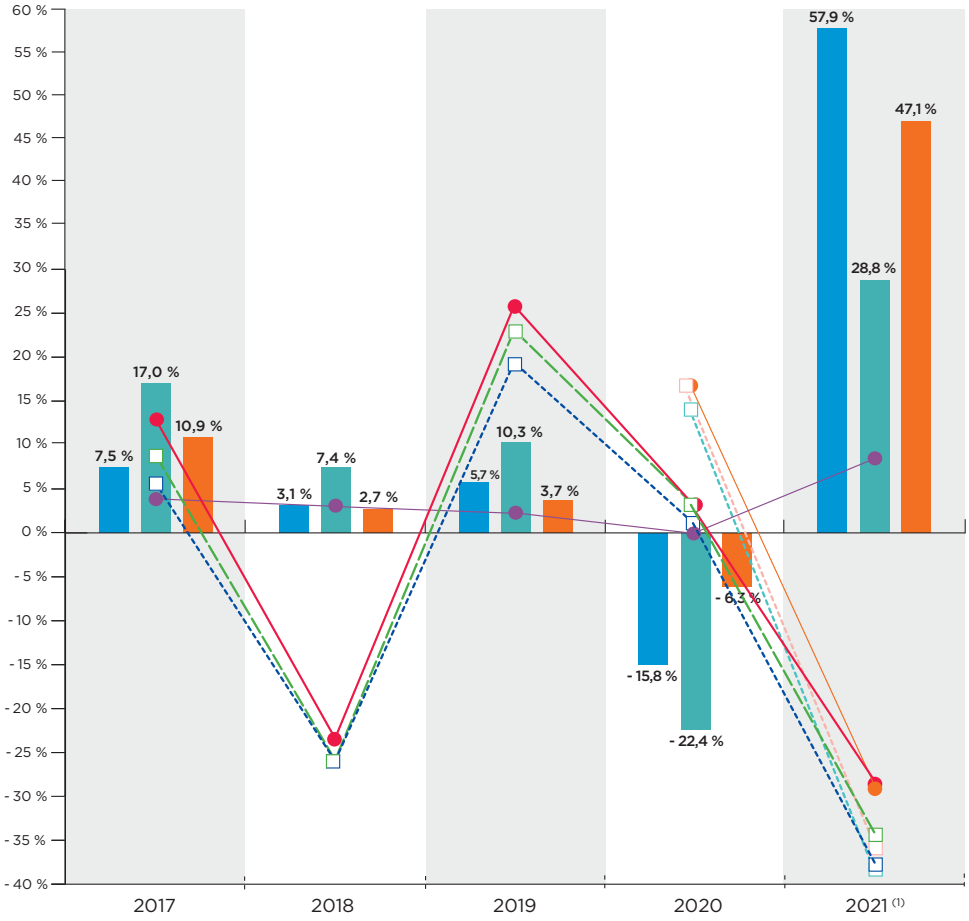
Le graphique ci-dessous présente l'évolution comparative (en %), au cours des cinq derniers exercices :

- de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux ;
- du ratio entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération médiane des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain ; et
- de la performance du Groupe Saint-Gobain (résultat d'exploitation, retour sur capitaux employés (ROCE) et bénéfice net par action courant) ;

et, de manière volontaire, au cours des cinq derniers exercices :

- de la rémunération moyenne des salariés des filiales consolidées du Groupe Saint-Gobain immatriculées en France ; et
- du ratio entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux et la rémunération moyenne de ces salariés en France.

Il est précisé que les salariés des filiales consolidées du Groupe Saint-Gobain immatriculées en France représentent 37 621 salariés, soit près de 23% des effectifs du Groupe au 31 décembre 2021.



Évolution *(en pourcentage)* des indicateurs suivants :

RE (2) BNPAc (3) ROCE (4)

Rémunération de M. Pierre-André de Chalendar, PDG, depuis 2016

Rémunération de M. Benoit Bazin, DGD (5), depuis 2019

Rémunération moyenne salariés – périmètre France, depuis 2017

Ratio entre la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar et la rémunération médiane des salariés – périmètre Compagnie de Saint-Gobain

Ratio entre la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar et la rémunération moyenne des salariés – périmètre France

Ratio entre la rémunération de M. Benoit Bazin et la rémunération médiane des salariés – périmètre Compagnie de Saint-Gobain

Ratio entre la rémunération de M. Benoit Bazin et la rémunération moyenne des salariés – périmètre France

(1) Compte tenu de l'évolution de la gouvernance au cours de l'exercice 2021, le salaire des dirigeants mandataires sociaux retenu au titre de l'exercice 2021 a été annualisé. Il est précisé qu'au cours de l'exercice 2021, M. Pierre-André de Chalendar n'a pas bénéficié d'attributions d'actions de performance et que M. Benoit Bazin n'a pas reçu d'actions de performance au titre de ses fonctions de Directeur Général Délégué. Par ailleurs, M. Pierre-André de Chalendar ayant été nommé Président du Conseil d'administration et M. Benoit Bazin Directeur Général au 1er juillet 2021, l'évolution de leur rémunération, au titre de leurs mandats respectifs de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, ne peut être présentée au titre de l'exercice 2021.

(2) Résultat d'exploitation.

(3) Bénéfice net par action courant.

(4) Retour sur capitaux employés.

(5) M. Benoit Bazin a été nommé en qualité de Directeur Général Délégué à effet au 1er janvier 2019.

Évolution des rémunérations

En application de l'article L. 22-10-9 7° du Code de commerce, le tableau ci-dessous présente, au cours des cinq derniers exercices sur une base équivalent temps plein, l'évolution des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain, de la rémunération moyenne et médiane de ses salariés ainsi que l'évolution de la rémunération moyenne et médiane des salariés du périmètre France[1].

Tableau 1 – Évolution des rémunérations des dirigeants mandataires sociaux, des rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain et du périmètre France au cours des cinq derniers exercices

	2021 [5]	2020 [1]	2019 [1]	2018	2017
Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général *Jusqu'au 1er juillet 2021*	-29,5 %	3,3 % [2]	26,1 %	-23,5 %	13,0 %
Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration *A compter du 1er Juillet 2021*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Benoit Bazin, Directeur Général Délégué *Du 1er janvier 2019 au 30 juin 2021*	-29,9 %	16,9 % [3]	N/A	N/A	N/A
Benoit Bazin, Directeur Général *A compter du 1er juillet 2021*	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération moyenne des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	8,6 %	6,1 %	5,1 %	-6,3 %	13,7 %
Rémunération médiane des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	13,4 %	2,1 %	5,4 %	3,4 %	6,9 %
Rémunération moyenne des salariés (France)	8,1 %	0,0 %	2,3 %	3,3 %	3,8 %
Rémunération médiane des salariés (France)	8,6 %	(4)	(4)	(4)	(4)

(1) Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2019 et 2020 prises en compte sont celles post-réductions du fait de la Covid-19 (voir section 2.2.2 du chapitre 5 du document d'enregistrement universel 2020 de la Société et, en particulier, la section 2.2.2.1 pour les explications relatives à l'augmentation – malgré les réductions du fait de la Covid-19 – des rémunérations globales des dirigeants mandataires sociaux en 2020 par rapport à 2019 principalement due à l'augmentation du cours de bourse de l'action Saint-Gobain, laquelle a eu pour conséquence une augmentation de la valeur IFRS des actions de performance attribuées aux dirigeants mandataires sociaux).

(2) Sans la réduction de rémunération variable attribuée au titre de 2019 décidée par le Conseil d'administration du fait de la Covid-19, l'évolution de la rémunération du Président-Directeur Général entre 2019 et 2020 aurait été de 0,8 %.

(3) Sans la réduction de rémunération variable attribuée au titre de 2019 décidée par le Conseil d'administration du fait de la Covid-19, l'évolution de la rémunération du Directeur Général Délégué entre 2019 et 2020 aurait été de 13,9 %, hors prise en compte de l'annulation de l'augmentation du plafond de rémunération variable de 120 % à 150 % décidée initialement par le Conseil d'administration en février 2020.

(4) Eléments non disponibles.

(5) Compte tenu de l'évolution de la gouvernance au cours de l'exercice 2021, le salaire des dirigeants mandataires sociaux retenu au titre de l'exercice 2021 a été annualisé. Il est précisé que M. Pierre-André de Chalendar n'a pas bénéficié d'attributions d'actions de performance au titre de 2021. M. Benoit Bazin n'a pas reçu d'actions de performance au titre de ses fonctions de Directeur Général Délégué pour la période allant du 1er janvier au 30 juin 2021. Il a bénéficié, au titre des ses fonctions de Directeur Général, de l'attribution de 64 000 actions de performance le 25 novembre 2021, lesquelles représentent une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution de 2 290 656 euros.

(1) Les données relatives à la rémunération médiane des salariés du périmètre France ne sont disponibles que pour 2020 et 2021 (voir ci-dessous « Périmètre France »).

Ratios de rémunération

Périmètre légal – Compagnie de Saint-Gobain

En application des articles L. 22-10-9 6° et 7° du Code de commerce, le tableau ci-dessous présente les ratios entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et la rémunération moyenne et médiane de ses salariés au cours des cinq derniers exercices, sur une base équivalent temps plein, ainsi que leur évolution.

Tableau 2 – Évolution des ratios sur rémunération moyenne et médiane au cours des cinq derniers exercices – Compagnie de Saint-Gobain

			2021 (5)	2020 (1)	2019(1)	2018	2017
Ratio sur rémunération moyenne	**Pierre-André de Chalendar**, Président-Directeur Général	Jusqu'au 1er juillet 2021.	15	22 (2)	23 (2)	19	24
	Évolution du ratio		*-35,1 %*	*- 2,6 % (2)*	*20,0 % (2)*	*- 18,4 %*	*- 0,6 %*
	Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration	A compter du 1er juillet 2021.	2	-	-	-	-
	Évolution du ratio		-	-	-	-	-
	Benoit Bazin, Directeur Général Délégué	Du 1er janvier 2019 au 30 juin 2021.	8	13	12	N/A	N/A
	Évolution du ratio		*-35,5 %*	*10,2 %*	*N/A*	*N/A*	*N/A*
	Benoit Bazin, Directeur Général	A compter du 1er juillet 2021.	23	-	-	-	-
	Évolution du ratio		-	-	-	-	-
Ratio sur rémunération médiane	**Pierre-André de Chalendar**, Président-Directeur Général	Jusqu'au 1er juillet 2021.	26	42 (3)	42 (3)	35	47
	Évolution du ratio		*-37,8 %*	*1,2 % (3)*	*19,6 %(3)*	*- 26,1 %*	*5,7 %*
	Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration	A compter du 1er juillet 2021.	4	-	-	-	-
	Évolution du ratio		-	-	-	-	-
	Benoit Bazin, Directeur Général Délégué	Du 1er janvier 2019 au 30 juin 2021.	15	25	21(4)	N/A	N/A
	Évolution du ratio		*-38,2 %*	*14,5 %*	*N/A*	*N/A*	*N/A*
	Benoit Bazin, Directeur Général	A compter du 1er juillet 2021.	40	-	-	-	-
	Évolution du ratio		-	-	-	-	-

(1) Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2019 et 2020 prises en compte sont celles post-réductions du fait du Covid-19 (voir section 2.2.2 du chapitre 5 du document d'enregistrement universel 2020 de la Société).

(2) Sans les réductions de rémunérations fixe pour 2020 et variable au titre de 2019 versée en 2020 décidées par le Conseil d'administration du fait du Covid-19, les ratios 2019 et 2020 auraient été respectivement de 24 et 23 et l'évolution de ces ratios entre 2018 et 2019 et entre 2019 et 2020 aurait été respectivement de 23,0% et de -3,2%.

(3) Sans les réductions de rémunérations fixe pour 2020 et variable au titre de 2019 versée en 2020 décidées par le Conseil d'administration du fait du Covid-19, les ratios 2019 et 2020 auraient été chacun de 43 et l'évolution de ces ratios entre 2018 et 2019 et entre 2019 et 2020 aurait été respectivement de 22,6% et de 0,6%.

(4) Sans la réduction de la rémunération variable au titre de l'exercice 2019 décidée par le Conseil d'administration du fait du Covid-19, le ratio 2019 aurait été de 22, hors prise en compte de l'annulation de l'augmentation du plafond de rémunération variable de 120% à 150% décidée initialement par le Conseil d'administration en février 2020.

(5) Compte tenu de l'évolution de la gouvernance au cours de l'exercice 2021, le salaire des dirigeants mandataires sociaux retenu au titre de l'exercice 2021 a été annualisé. Il est précisé que M. Pierre-André de Chalendar n'a pas bénéficié d'attributions d'actions de performance au titre de 2021. M. Benoit Bazin n'a pas reçu d'actions de performance au titre de ses fonctions de Directeur Général Délégué pour la période allant du 1er janvier au 30 juin 2021. Il a bénéficié, au titre de ses fonctions de Directeur Général, de l'attribution de 64 000 actions de performance le 25 novembre 2021, lesquelles représentent une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution de 2 290 656 euros.

Périmètre France

De manière volontaire, dans un souci de pertinence et de transparence vis-à-vis des parties prenantes du Groupe Saint-Gobain, le tableau ci-dessous présente le ratio entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et la rémunération moyenne et médiane des salariés des filiales consolidées du Groupe Saint-Gobain immatriculées en France, sur une base équivalent temps plein, ainsi que leur évolution.

Les données relatives à la rémunération médiane des salariés du périmètre France sont disponibles pour les années 2020 et 2021. Le ratio sur rémunération médiane, périmètre France, est donc présenté à compter de 2020.

Le périmètre France présente une homogénéité de structure de salaires et de type de contrats pris en compte et ne subit pas de variations de taux de change, ce qui permet une meilleure comparabilité dans le temps. Les effectifs France représentent près de 23 % des effectifs du Groupe au 31 décembre 2021.

Tableau 3 – Évolution du ratio sur rémunération moyenne au cours des cinq derniers exercices et sur rémunération médiane au cours des deux derniers exercices – périmètre France

			2021 (5)	2020 (1)	2019(1)	2018	2017
Ratio sur rémunération moyenne France	**Pierre-André de Chalendar**, Président-Directeur Général	Jusqu'au 1er juillet 2021.	69	106 (2)	103 (2)	84	113
	Évolution du ratio		*-34,8 %*	*3,3% (2)*	*23,3 % (2)*	*- 26,0 %*	*8,9 %*
	Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration	A compter du 1er juillet 2021.	10	-	-	-	-
	Évolution du ratio		-	-	-	-	-
	Benoit Bazin, Directeur Général Délégué	Du 1er janvier 2019 au 30 juin 2021.	40	62 (3)	53 (3)	N/A	N/A
	Évolution du ratio		*-35,2 %*	*16,9% (3)*	*N/A*	*N/A*	*N/A*
	Benoit Bazin, Directeur Général	A compter du 1er juillet 2021.	107	-	-	-	-
	Évolution du ratio		-	-	-	-	-
Ratio sur rémunération médiane France	**Pierre-André de Chalendar**, Président-Directeur Général	Jusqu'au 1er juillet 2021.	84	130	-	-	-
	Évolution du ratio		*-35,1 %*	-	*-(4)*	*-(4)*	*-(4)*
	Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration	A compter du 1er juillet 2021.	12	-	-	-	-
	Évolution du ratio		-	-	*-(4)*	*-(4)*	*-(4)*
	Benoit Bazin, Directeur Général Délégué	Du 1er janvier 2019 au 30 juin 2021.	49	76	-	-	-
	Évolution du ratio		*-35,5 %*	-	*-(4)*	*-(4)*	*-(4)*
	Benoit Bazin, Directeur Général	A compter du 1er juillet 2021.	130	-	-	-	-
	Évolution du ratio		-	-	-	-	-

(1) Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2019 et 2020 prises en compte sont celles post-réductions du fait du Covid-19 (voir section 2.2.2 du chapitre 5 du document d'enregistrement universel 2020 de la Société).

(2) Sans la réduction de la rémunération du fait du Covid-19 au titre des exercices 2019 et 2020, les ratios 2019 et 2020 auraient été respectivement de 106 et 108 et l'évolution de ces ratios entre 2018 et 2019 et entre 2019 et 2020 aurait été respectivement de 26,2% et de 2,7%.

(3) Sans la réduction de la rémunération variable au titre de l'exercice 2019 décidée par le Conseil d'administration du fait du Covid-19, les ratios 2019 et 2020 auraient été respectivement de 54 et 63 et l'évolution de ces ratios entre 2019 et 2020 aurait été de 16,7%, hors prise en compte de l'annulation de l'augmentation du plafond de rémunération variable de 120% à 150% décidée initialement par le Conseil d'administration en février 2020.

(4) Eléments non disponibles.

(5) Compte tenu de l'évolution de la gouvernance au cours de l'exercice 2021, le salaire des dirigeants mandataires sociaux retenu au titre de l'exercice 2021 a été annualisé. Il est précisé que M. Pierre-André de Chalendar n'a pas bénéficié d'attributions d'actions de performance au titre de 2021. M. Benoit Bazin n'a pas reçu d'actions de performance au titre de ses fonctions de Directeur Général Délégué pour la période allant du 1er janvier au 30 juin 2021. Il a bénéficié, au titre de ses fonctions de Directeur Général, de l'attribution de 64 000 actions de performance le 25 novembre 2021, lesquelles représentent une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution de 2 290 656 euros.

L'écart entre les ratios sur rémunération moyenne de la Compagnie de Saint-Gobain et sur rémunération moyenne France s'explique principalement par la structure de répartition des collaborateurs des périmètres concernés : ainsi, alors que, en 2021, la Compagnie de Saint-Gobain compte 82 % de cadres (dont l'intégralité des membres du Comité exécutif du Groupe Saint-Gobain à l'exception de ceux qui sont basés à l'étranger) et 18 % d'employés/agents de maîtrise, le périmètre France compte 23 % de cadres, 53 % d'employés/agents de maîtrise et 24 % d'ouvriers.

Méthodologie de calcul des ratios de rémunération

Afin de calculer les ratios de rémunération présentés ci-dessus, la Compagnie de Saint-Gobain s'est référée aux lignes directrices sur les multiples de rémunération publiées par l'Afep en date du 28 janvier 2020, telles que mises à jour en février 2021. Les éléments de rémunération et la méthodologie retenus sont indiqués ci-dessous.

Éléments de rémunération retenus

Pour les dirigeants mandataires sociaux : l'ensemble des éléments de rémunération versés ou attribués au cours ou au titre de l'exercice considéré, soumis au vote de l'Assemblée générale des actionnaires (*Say-on-Pay ex post*) [(1)], à savoir :

- la rémunération fixe versée au cours de l'exercice considéré ;
- la rémunération variable annuelle attribuée au titre du même exercice ;
- le cas échéant, la rémunération exceptionnelle versée au cours du même exercice ;
- les instruments de rémunération de long terme attribués au cours du même exercice (options sur actions, actions de performance et/ou unités de performance) valorisés à leur valeur IFRS à la date d'attribution ;
- les avantages en nature (voiture de fonction) octroyés au cours du même exercice (valeur comptable) ;
- étant précisé que les dirigeants mandataires sociaux ne se voient pas octroyer de rémunération liée à l'exercice de mandat d'administrateur au sein du Groupe Saint-Gobain.

Pour les salariés :

- la rémunération fixe brute versée au cours de l'exercice considéré ;
- pour des raisons de disponibilité de l'information à la date de publication du Document d'enregistrement universel, la rémunération variable annuelle (bonus annuel, intéressement, participation, abondement au titre du Plan d'Epargne Groupe, le cas échéant) et exceptionnelle (primes) versée au cours du même exercice ;
- les instruments de rémunération de long terme attribués au cours du même exercice (options sur actions, actions de performance et/ou unités de performance) valorisés à leur valeur IFRS à la date d'attribution ;
- les avantages en nature octroyés au cours du même exercice (valeur comptable) ;
- par souci de cohérence avec les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, les indemnités liées au départ sont exclues.

Evolution de la gouvernance en 2021

Compte tenu de l'évolution de la gouvernance au cours de l'exercice 2021 :

- Le salaire des dirigeants mandataires sociaux retenu au titre de l'exercice 2021 a été annualisé ;
- Les ratios de rémunération de l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux au cours des cinq derniers exercices sont présentés.

Les salariés pris en compte

Seuls les salariés ayant conclu un contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée avec la Compagnie de Saint-Gobain ou l'une des filiales consolidées du Groupe Saint-Gobain immatriculées en France et qui ont été continûment présents dans les effectifs de ces sociétés du 1er janvier au 31 décembre de l'exercice considéré, ont été pris en compte dans le calcul des ratios. Les salariés ayant conclu un contrat de travail à temps partiel avec la Compagnie de Saint-Gobain ou l'une des filiales consolidées du Groupe Saint-Gobain immatriculées en France n'ont pas été pris en compte dans le calcul des ratios, mais représentent moins de 3 % des effectifs sur le périmètre considéré.

Notion d'équivalent temps plein

Afin de déterminer les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain et des filiales consolidées du Groupe Saint-Gobain immatriculées en France sur une base équivalent temps plein, il a été recouru aux méthodologies déjà utilisées au sein du Groupe dans le cadre du *reporting* social revu par l'organisme tiers indépendant (voir section 2.1 du chapitre 9).

Évolutions de périmètre

Au sein du périmètre France, les filiales consolidées cédées au cours d'un exercice donné sont exclues des calculs des ratios de rémunération de l'exercice en question. Les sociétés acquises en cours d'intégration au 31 décembre 2020, exclues des calculs des ratios de rémunération, représentent moins de 3 % des effectifs des filiales consolidées du Groupe immatriculées en France.

Effet Covid-19 sur le calcul des ratios de rémunération en 2019 et 2020

Les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2019 et 2020 prises en compte pour le calcul des ratios de rémunération 2019 et 2020 ont été impactées par les réductions de 25 % de leur rémunération fixe pour 2020 et 25 % de leur rémunération variable au titre de 2019 (voir section 2.2.2 du chapitre 5 du document d'enregistrement universel 2020 de la Société) décidées par le Conseil d'administration pour la durée durant laquelle des collaborateurs du Groupe Saint-Gobain se sont trouvés en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement français pour faire face à la pandémie de la Covid-19.

Les rémunérations versées par l'État en 2020 aux salariés des entités du Groupe Saint-Gobain en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le Gouvernement français pour faire face à la pandémie de la Covid-19 sont prises en compte pour les besoins du calcul des ratios de rémunération pour 2020 comme si ces rémunérations avaient été versées par le Groupe Saint-Gobain.

(1) Se reporter aux sections 2.2.3.1 à 2.2.3.4 du présent chapitre 5 pour plus de détails concernant les montants bruts versés ou attribués au titre de l'exercice 2021 au Président-Directeur Général et au Directeur Général Délégué pour la période allant du 1er janvier au 30 juin 2021 et au Directeur Général et au Président du Conseil d'administration pour la période allant du 1er juillet au 31 décembre 2021.

2.3 Rémunérations des membres de la Direction du Groupe

Les rémunérations des membres de la Direction du Groupe sont déterminées avec l'objectif de les situer correctement au regard des rémunérations en vigueur dans des groupes comparables. Leur fixation et leur révision s'appuient notamment sur des études spécifiques réalisées à la demande de la Direction du Groupe par des consultants spécialisés dans ce domaine.

Elles comportent, en sus d'une part fixe, une part variable raisonnable par rapport au total des rémunérations dont l'objet est de refléter la contribution personnelle du dirigeant au développement du Groupe et à la progression de ses résultats.

Ce principe a été élargi à l'ensemble de l'encadrement et a induit la mise en place de formules comprenant des indicateurs économiques comme le retour sur investissements (*Return on Investment*, « ROI ») ou le Retour sur Capitaux Employés (*Return on Capital Employed*, « ROCE »), mais aussi des objectifs personnels tels que le développement de tel type d'activité ou l'implantation du Groupe dans un nouveau pays. Le plus souvent, un indicateur de sécurité est également retenu.

La rémunération des dirigeants est donc clairement liée à la performance et à la réalisation d'objectifs qui impliquent un engagement personnel très marqué. Elle peut connaître des variations significatives d'une année à l'autre en fonction des résultats obtenus.

Le montant global des rémunérations brutes perçues en 2021 des sociétés françaises et étrangères du Groupe par les membres du Comité exécutif tel que composé au 31 décembre 2021 (hors dirigeants mandataires sociaux et hors éléments de rémunération à long terme), s'est élevé à 10,8 millions d'euros (contre 9,5 millions d'euros en 2020), dont 3,7 millions d'euros (contre 3,2 millions d'euros en 2020) constituant la part variable brute de ces rémunérations au titre de 2020, en augmentation par rapport à la part variable brute de ces rémunérations au titre de 2019. Aucune indemnité de fin de contrat de travail n'a été perçue par les membres du Comité exécutif tel que composé au 31 décembre 2021 (comme en 2020).

Le montant des engagements pris en matière de retraite (*Defined Benefit Obligation* sur les indemnités de fin de carrière et les rentes viagères) provisionné en faveur des membres du Comité exécutif tel que composé au 31 décembre 2021 (y compris le Directeur Général), s'élève à 31,0 millions d'euros au 31 décembre 2021 (contre 46,3 millions d'euros au 31 décembre 2020) (voir note 6.2 des comptes consolidés, section 1 du chapitre 8).

Les rémunérations allouées aux administrateurs représentant le Groupe (notamment aux membres de la Direction du Groupe) dans les sociétés du Groupe autres que la Compagnie de Saint-Gobain, sont soit reversées à leur société employeur, soit versées directement à celle-ci.

2.4 Plans de rémunération à long terme (actions de performance, options sur actions et unités de performance)

2.4.1 Politique d'attribution

La politique de rémunération à long terme du Groupe a pour objectif de fidéliser et de motiver la Direction du Groupe, les cadres et les salariés du Groupe et de les associer aux performances du Groupe, notamment au moyen d'attributions conditionnelles d'actions de performance, d'options de souscription ou d'achat d'actions, ou d'unités de performance, fonction de la réalisation de la stratégie long terme du Groupe.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, arrête les caractéristiques des plans d'actions de performance et d'options sur actions ainsi que l'identité des bénéficiaires. Ces plans prévoient des conditions de présence et des critères de performance interne et/ou relative définis de manière exigeante par le Conseil (voir ci-après pour chaque type d'attribution).

En 2021, il a été décidé, comme en 2020, de mettre en place uniquement un plan d'actions de performance. Ce plan a concerné 2 512 cadres et dirigeants du Groupe, en France et à l'étranger : cadres ayant accompli une performance particulière et cadres à haut potentiel (2 429), principaux responsables fonctionnels et opérationnels des Entités et Régions (68), Comité exécutif (15) hors Directeur Général, l'attribution au Directeur Général étant décrite au paragraphe « Politique d'intéressement long terme », à la section 2.2.2.2 du présent chapitre 5.

Les bénéficiaires de ce plan appartiennent à 59 nationalités différentes et exercent leurs fonctions dans 66 pays.

Le plan d'actions de performance donne droit à des actions existantes, il est donc sans impact en termes de dilution. Aucun plan d'option sur actions ni d'unités de performance n'a été mis en place au cours de l'exercice 2021.

Les autres dispositifs d'association des collaborateurs aux performances de l'entreprise sont présentés à la section 1.6 du chapitre 7 et à la section 2.2 du chapitre 4.

2.4.2 Plans d'actions de performance

Le Conseil d'administration a approuvé annuellement des plans d'attribution d'actions de performance depuis 2009.

En vertu de l'autorisation qui lui a été conférée par la vingt-quatrième résolution de l'Assemblée générale du 6 juin 2019, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 25 novembre 2021, de mettre en place un plan d'actions de performance existantes, après examen et sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

Ce plan concerne 2 513 bénéficiaires cadres et dirigeants du Groupe, en France et à l'étranger, auxquels a été attribué un nombre total de 1 184 475 actions de performance (en ce compris les attributions au Directeur Général).

Il convient de noter que, comme en 2020, aucun plan d'option sur actions ni d'unités de performance n'a été mis en place en 2021, l'ensemble des bénéficiaires ayant reçu des actions de performance.

La durée de la période d'acquisition a été fixée à 4 ans, la livraison des actions devant intervenir le quatrième jour suivant la clôture de cette période.

Les critères de performance applicables au plan d'actions de performance mis en place le 25 novembre 2021 et valables tant pour le Directeur Général que pour les cadres et dirigeants du Groupe comportent, comme depuis 2015, une condition de performance interne liée au Retour sur Capitaux Employés, y compris sur-valeurs, du Groupe Saint-Gobain, et une condition de performance liée à la performance du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40. De plus, au résultat du dialogue avec les investisseurs, les plans de rémunération de long terme mis en place depuis 2017 par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, comportent un critère relatif à la responsabilité sociale d'entreprise. Ces critères ont été jugés pertinents par le Conseil d'administration car permettant de refléter les performances opérationnelles, financières et extra-financières du Groupe Saint-Gobain et d'assurer un alignement des bénéficiaires avec l'intérêt des actionnaires de Saint-Gobain.

L'acquisition définitive des actions de performance du plan mis en place en novembre 2021 est ainsi soumise à la satisfaction des conditions cumulatives suivantes :

- *condition de présence* : avoir la qualité de salarié ou de mandataire social d'une société du Groupe Saint-Gobain de façon continue et ininterrompue pendant toute la période d'acquisition, sauf exceptions définies (décès, cas d'invalidité définis aux 2°) et 3°) de l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale, licenciement sans faute, rupture conventionnelle, retraite, mobilité intra-Groupe, cession de la société en dehors du Groupe) ;
- *condition de performance* liée aux trois critères suivants :
  - 60 % des actions initialement attribuées sont soumises à un critère lié au retour sur capitaux employés (ou *Return on Capital Employed*), y compris sur-valeurs, du Groupe Saint-Gobain (le « ROCE »),
  - 20 % des actions initialement attribuées sont soumises à un critère lié à la performance du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40, et
  - 20 % des actions initialement attribuées sont soumises à un critère lié à la responsabilité sociale d'entreprise. Ce critère, qui résulte du dialogue avec les investisseurs, est composé des trois indicateurs suivants, tous quantifiables et publiés chaque année en tant qu'indicateurs prioritaires RSE : le taux de réduction des émissions de CO_2 (à hauteur de 10 % des actions initialement attribuées), le taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures (« TF2 ») et l'indice de diversité des cadres dirigeants (à hauteur de 5 % des actions initialement attribuées chacun).

Toutefois, les 100 premières actions attribuées aux bénéficiaires autres que les membres du Comité exécutif seront exonérées de condition de performance.

Le calcul de la performance au titre du ROCE se fera de la manière suivante :

Moyenne arithmétique du ROCE pour les années 2022, 2023 et 2024	Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par le ROCE (soit 60 % de l'attribution), définitivement acquises
Supérieure à 13,5 %	Totalité
Comprise entre 12 % et 13,5 %	50 % + 50 %*[(Moyenne arithmétique du ROCE pour 2022, 2023 et 2024 – 12 %)/(13,5 % – 12 %)]
Égale à 12 %	50 %
Comprise entre 11 % et 12 %	50 %*[(Moyenne arithmétique du ROCE pour 2022, 2023 et 2024 – 11 %)/(12 % – 11 %)]
Inférieure ou égale à 11 %	Aucune

Le raisonnement expliquant les critères qui ont été retenus pour le calcul de performance est fondé, pour le ROCE, sur l'objectif annoncé lors du *Capital Markets Day* du 6 octobre 2021, d'un ROCE compris entre 12 % à 15 %, en moyenne annuelle pour la période 2021-2025. Alors même que l'objectif est atteint dès 12 %, un critère ambitieux a été fixé - 13,5 % - pour que 100 % des actions initialement attribuées soient définitivement acquises. Malgré l'historique des taux de ROCE qui n'ont atteint 11 % qu'en 2019 (hors situation de 2021), il a été décidé d'attribuer 0 % si la moyenne arithmétique du ROCE pour 2022, 2023 et 2024 est inférieure ou égale à 11 %. Enfin si la moyenne arithmétique du ROCE pour 2022, 2023 et 2024 est égale à 12 %, donc à objectif atteint dans la fourchette de 12 % à 15 % annoncée lors du *Capital Markets Day,* il a été décidé de n'attribuer que 50 % à ce niveau, avec une progression linéaire entre 11 % et 12 % puis entre 12 % et 13,5 %. Ces critères traduisent l'exigence des conditions de performance du Groupe qui n'attribuera définitivement, avec un ROCE de 12% -et donc à objectif atteint - que 50 % des actions.

Le calcul de la performance boursière se fera en comparant la moyenne des premiers cours cotés de l'action Saint-Gobain et de l'indice CAC 40 des six derniers mois précédant le 25 novembre 2021 à celle des six derniers mois précédant le 25 novembre 2025 de la manière suivante :

Performance du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice CAC 40	Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par la performance boursière (soit 20 % de l'attribution), définitivement acquises
Supérieure à 10 % au moins	Totalité
Comprise entre 0 % et + 10 %	2/3 + 1/3*[(Performance du cours de l'action Saint-Gobain/indice CAC 40) [1] - 100 %]/[110 % – 100 %]
Inférieure à celle de l'indice CAC 40	Aucune

(1) Performance du cours de l'action Saint-Gobain/performance de l'indice CAC 40 (la performance du cours de l'action Saint-Gobain par rapport à la performance de l'indice CAC 40) est égale à : 100 % + différence entre la performance du cours de l'action Saint-Gobain et celle de l'indice CAC 40, exprimées dans les deux cas en pourcentage.

Le calcul de la performance au titre du critère lié à la responsabilité sociale d'entreprise se fera de la manière suivante :

Baisse des émissions de CO_2 du Groupe entre 2020 et 2024 [1] [2]	Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par le taux de réduction des émissions de CO_2 (soit 10 % de l'attribution), définitivement acquises
Supérieure à 6,2 %	Totalité
Comprise entre 4,7 % et 6,2 %	Interpolation linéaire
Inférieure à 4,7 %	Aucune

(1) Les résultats seront évalués à iso-production.

(2) Le Groupe s'est fixé pour objectif à horizon 2025 de réduire d'au moins 20 % le niveau des émissions de CO_2 du Groupe par rapport au niveau constaté pour l'année 2010 (voir section 2.1 du chapitre 4).

5

Moyenne arithmétique du TF2 du Groupe pour les années 2022, 2023 et 2024 [1] [2]	Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par le TF2 (soit 5 % de l'attribution), définitivement acquises
Inférieure à 2,0	Totalité
Comprise entre 2,0 et 2,4	Interpolation linéaire
Supérieure à 2,4	Aucune

(1) Taux de fréquence d'accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures pour un million d'heures travaillées du personnel salarié, des intérimaires et des sous-traitants permanents du Groupe Saint-Gobain.

(2) Au vu des excellents résultats de 2020 qui ont vu le TF2 passer de 2,2 en 2019 à 1,8 en 2020, le Groupe s'est fixé au moment de la définition du plan pour objectif de consolider la performance à un niveau de TF2 de 2,1 (voir section 2.1 du chapitre 4).

Moyenne arithmétique de l'indice de diversité pour les années 2021, 2022 et 2023 [1] [2]	Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par l'indice de diversité (soit 5 % de l'attribution), définitivement acquises
Supérieure à 90 %	Totalité
Comprise entre 85 % et 90 %	Interpolation linéaire
Inférieure à 85 %	Aucune

(1) Indice correspondant à la part des cadres dirigeants du Groupe présentant au moins l'une des trois caractéristiques de diversité suivantes : être de nationalité autre que française, disposer d'expériences professionnelles diverses (avoir travaillé chez Saint-Gobain dans deux pays différents du pays d'origine ou au minimum dans trois secteurs différents ou disposer d'une expérience de plus de 12 ans à l'extérieur du Groupe Saint-Gobain), être une femme (voir section 2.1 du chapitre 4).

(2) Le Groupe s'est fixé pour objectif général de maintenir un taux minimum de 90 % de cadres dirigeants remplissant l'un des trois critères susmentionnés et pour objectif à horizon 2025 un taux de femmes cadres dirigeantes de 25 % (voir section 2.1 du chapitre 4).

Le tableau ci-après présente l'historique des plans d'attribution d'actions de performance en cours au 31 décembre 2021 ainsi que les caractéristiques du plan 2017, livré en novembre 2021.

Les conditions de performance afférentes aux actions de performance attribuées par le Groupe sont exigeantes comme en attestent les taux de réalisation des trois derniers plans d'actions de performance pour lesquels la condition de performance a été constatée (75 % pour le plan 2017 [1]. 57,1 % pour le plan 2016 et 66,4 % pour le plan 2015). La condition de performance afférente au plan 2018 sera constatée en novembre 2022, car elle comprend, outre le critère ROCE, un critère externe relatif qui s'apprécie sur une période de 4 ans s'achevant en novembre 2022.

Les dix bénéficiaires cadres et dirigeants non mandataires sociaux du Groupe auxquels a été attribué le nombre d'actions le plus élevé en 2021 se sont vu octroyer 198 800 actions de performance (information globale), évaluées à 60,04 euros par action, sur la base du cours d'ouverture du jour de la séance du Conseil d'administration du 25 novembre 2021 ayant décidé des attributions. Ces 198 800 actions de performance ont représenté, en 2021, une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution, d'environ 7 115 milliers d'euros.

Tableau 10 - Historique des attributions d'actions de performance (nomenclature AMF)

Exercice	2021	2020	2019 [6]	2018 [6]	2017 [6]
Date d'Assemblée	06/06/2019	06/06/2019	06/06/2019	02/06/2016	02/06/2016
Date du Conseil d'administration	25/11/2021	26/11/2020	21/11/2019	22/11/2018	23/11/2017
Caractéristiques des actions	existantes	existantes	existantes	existantes	existantes
Nombre total de droits attribués à l'origine du plan (4 + 0)	1 184 475 [1]	1 268 295 [1]	1 251 770 [1]	1 219 619 [1]	1 226 680 [1]
dont droits attribués aux dirigeants mandataires sociaux :					
M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration*	N/A	90 000	90 000	67 000	67 000
M. Benoit Bazin, Directeur Général**	64 000	57 500	45 000	N/A	N/A
Nombre total d'actions livrées	0	0	0	2 500 [3]	901 842 [2]
Nombre de droits devenus caducs	0	0	0	0	324 838 [4]
SOLDE TOTAL DE DROITS	**1 184 475 [5]**	**1 268 295 [5]**	**1 251 770 [5]**	**1 218 819 [5]**	**0**

* *Président-Directeur Général jusqu'au 30 juin 2021.*

** *Directeur Général depuis le 1er juillet 2021, antérieurement Directeur Général Délégué du 1er janvier 2019 au 30 juin 2021.*

(1) *Avant application des conditions de performance fonction de l'évolution relative du ROCE du Groupe Saint-Gobain, du cours de l'action Saint-Gobain et de la responsabilité sociale d'entreprise du Groupe Saint-Gobain (voir Documents de référence 2017 et 2018, et Documents d'enregistrement universel 2019 et 2020 et plus haut).*

(2) *Après prise en compte des conditions de présence et de performance.*

(3) *Par anticipation, dans le cadre des exceptions définies à la condition de présence (notamment décès, invalidité – voir section 2.4.2 du présent chapitre 5).*

(4) *237 758 droits du plan 2017 devenus caducs à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance et 87 080 droits du plan 2017 devenus caducs à la suite de la prise en compte de la condition de présence.*

(5) *Sous réserve de la satisfaction cumulative de conditions de présence et de performance (voir Document de référence/Document d'enregistrement universel afférent à l'exercice au cours duquel le plan considéré a été mis en place).*

(6) *La condition de performance liée au ROCE de l'année 2020 a été ajustée pour les plans 2017, 2018 et 2019 par décision du Conseil d'administration du 24 septembre 2020 afin de prendre en compte l'impact de la crise liée à la pandémie de la Covid-19 (voir la section 2.4.2 du chapitre 5 du document d'enregistrement universel 2020 de la Société).*

(1) *Le taux de réalisation pour le plan d'actions de performance 2017 aurait été de 53,33 % si le mécanisme de prise en compte de l'impact de la crise liée à la Covid-19 n'avait pas été appliqué (voir la section 2.4.2 du chapitre 5 du document d'enregistrement universel 2020 de la Société).*

2.4.3 Plans d'options sur actions

Le Conseil d'administration a approuvé annuellement entre 1987 et 2018 des plans d'options sur actions. Aucun plan d'options sur actions n'a été mis en place en 2021.

En vertu de ces plans, est accordé à chaque bénéficiaire le droit conditionnel d'exercer à un prix déterminé un certain nombre d'options, chaque option donnant droit à la souscription ou l'achat d'une action Saint-Gobain.

La durée de vie des options est de 10 ans.

Les critères de performance applicables aux plans d'options sur actions mis en place depuis 2017 sont strictement identiques à ceux applicables aux plans d'actions de performance mis en place la même année.

Les conditions de performance afférentes aux options sur actions attribuées par le Groupe sont exigeantes comme en attestent les taux de réalisation des trois derniers plans d'options sur actions de performance pour lesquels la condition de performance a été constatée (53,33 % pour le plan 2017 [(1)], 24,5 % pour le plan 2016 et 28,44 % pour le plan 2015). La condition de performance afférente au plan 2018 sera constatée en novembre 2022, car elle comprend, outre le critère ROCE, un critère externe relatif qui s'apprécie sur une période de quatre ans s'achevant en novembre 2022.

La condition de présence applicable aux plans d'options sur actions s'applique pendant toute la durée d'exercice de manière similaire à celle prévue pour les actions de performance (voir section 2.4.2 ci-dessus).

Le tableau ci-après présente les options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et les options levées par ces derniers en 2021 (information globale).

Tableau 9 – Options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non mandataires sociaux attributaires et options levées par ces derniers (nomenclature AMF)

	Nombre total d'options attribuées ou d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plans
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	N/A	N/A	N/A
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	93 340	37,69	2012 2013 2015 2017

5

(1) L'attribution définitive des options sur actions attribuées en novembre 2017 était soumise à la satisfaction d'une condition de présence et d'une condition de performance, cette dernière étant liée aux trois critères suivants : (i) 65 % des actions initialement attribuées étaient soumises à un critère lié au ROCE, (ii) 20 % des actions initialement attribuées étaient soumises à un critère lié à la performance du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40 et (iii) 15 % des actions attribuées étaient soumises à un critère lié à la responsabilité sociale d'entreprise (voir section 2.4.2 du chapitre 5 du Document de référence 2017). Le taux de réalisation de ces critères (tel que vérifié par les Commissaires aux comptes) s'étant établi respectivement à 66,7 %, 0 % et 66,7 %, le taux de réalisation global de la condition de performance du plan 2017 a été de 53,33 %.

Le tableau ci-après présente l'historique des plans d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours au 31 décembre 2021. Il n'existe pas d'autres plans d'options de souscription ou d'achat en cours ni d'autres instruments optionnels portant sur les actions, cotées ou non cotées, de sociétés françaises ou étrangères du Groupe.

Tableau 8 – Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions (nomenclature AMF)

Exercice	2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012
Date d'Assemblée	06/06/2019	06/06/2019	06/06/2019	02/06/2016	02/06/2016	02/06/2016	05/06/2014	05/06/2014	07/06/2012	07/06/2012
Date du Conseil d'administration	N/A	N/A	N/A	22/11/2018	23/11/2017	24/11/2016	26/11/2015	20/11/2014	21/11/2013	22/11/2012
Caractéristique*	N/A	N/A	N/A	achat ou souscription	achat	achat	achat	achat	achat	souscription
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, à l'origine du Plan	N/A	N/A	N/A	290 500	284 500	280 000	224 950	234 550	247 250	253 000
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	N/A	N/A	N/A	0	141 862 (7)	212 998 (5)	162 408 (4)	234 550 (3)	98 047 (2)	202 994 (1)
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, après ajustements et caducité	N/A	N/A	N/A	290 500 (7)	142 638	67 002	62 542	0	149 203	50 006
dont dirigeants mandataires sociaux :										
M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général**	N/A	N/A	N/A	58 000 (7)	30 931 (8)	14 210 (8)	14 220 (8)	0 (8)	29 465 (8)	8 235 (8)
M. Benoit Bazin, Directeur Général Délégué***	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Point de départ d'exercice des options	N/A	N/A	N/A	22/11/2022	23/11/2021	24/11/2020	26/11/2019	20/11/2018	21/11/2017	22/11/2016
Date d'expiration	N/A	N/A	N/A	21/11/2028	22/11/2027	23/11/2026	25/11/2025	19/11/2024	20/11/2023	21/11/2022
Prix de souscription ou d'achat	N/A	N/A	N/A	32,24 €	49,38 €	40,43 €	39,47 €	34,13 €	38,80 €	27,71 €
Nombre d'actions souscrites ou achetées au 31/12/2021	N/A	N/A	N/A	0	7 050	21 758	24 524	0	112 496	44 574
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31/12/2021	N/A	N/A	N/A	290 500	135 588	45 244	38 018	0	36 707	5 432

* *Parmi les plans en vigueur au 31 décembre 2021, les plans de 2010 à 2012 sont des plans de souscription et les plans 2013 à 2017 sont des plans d'achat. Pour le plan de 2018, le Conseil d'administration a décidé que la nature des options, de souscription ou d'achat, serait déterminée par ses soins au plus tard la veille du début de la période d'exercice, étant précisé que les options qui seraient le cas échéant exercées avant qu'il n'ait statué sur leur nature, seraient des options de souscription.*

** *Président-Directeur Général jusqu'au 30 juin 2021.*

*** *Directeur Général depuis le 1er juillet 2021, antérieurement Directeur Général Délégué du 1er janvier 2019 au 30 juin 2021.*

(1) *Options non exerçables (i) à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance fonction de l'évolution relative au cours de l'action Saint-Gobain, à laquelle était assujettie la totalité des options attribuées en novembre 2012 et (ii) à la suite de la non-réalisation de la condition de présence.*

(2) *Options non exerçables (i) à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance fonction de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain, à laquelle était assujettie la totalité des options attribuées en novembre 2013 et (ii) à la suite de la non-réalisation de la condition de présence.*

(3) *Options non exerçables (i) à la suite de la non-réalisation de la condition de performance fonction de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain, à laquelle était assujettie la totalité des options attribuées en novembre 2014 et (ii) à la suite de la non-réalisation de la condition de présence.*

(4) *Options non exerçables (i) à la suite de la non-réalisation de la condition de performance fonction de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain et de la réalisation partielle de la condition de performance fonction de l'évolution relative du ROCE du Groupe Saint-Gobain, auxquelles était assujettie la totalité des options attribuées en novembre 2015 et (ii) à la suite de la non-réalisation de la condition de présence.*

(5) *Options non exerçables (i) à la suite de la non-réalisation de la condition de performance fonction de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain et de la réalisation partielle de la condition de performance fonction de l'évolution relative du ROCE du Groupe Saint-Gobain, auxquelles était assujettie la totalité des options attribuées en novembre 2016 et (ii) à la suite de la non-réalisation de la condition de présence.*

(6) *Options non exerçables (i) à la suite de la non-réalisation de la condition de performance fonction de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain, de la réalisation partielle de la condition de performance fonction de l'évolution relative du ROCE du Groupe Saint-Gobain et de la réalisation partielle de la condition de performance relative de la RSE du Groupe Saint-Gobain, auxquelles était assujettie la totalité des options attribuées en novembre 2017 et (ii) à la suite de la non-réalisation de la condition de présence.*

(7) *Avant application des conditions de performance fonction de l'évolution relative du ROCE du Groupe Saint-Gobain, du cours de l'action Saint-Gobain et de la responsabilité sociale d'entreprise du Groupe Saint-Gobain (voir Documents de référence 2017 et 2018).*

(8) *Après déduction des options attribuées qui ne sont pas exerçablesà la suite de la réalisation partielle ou de la non réalisation des conditions de performance.*

2.4.4 Plans d'unités de performance

Il est rappelé que la Société a mis en place des plans d'unités de performance annuellement entre 2012 et 2015.

Aucun plan d'unités de performance n'a été mis en place au cours de l'année 2021 et il n'existe plus, au 31 décembre 2021, de plan d'attribution d'unités de performance en cours d'acquisition.

3. Transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux

Les opérations sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain excédant un montant cumulé de 20 000 euros déclarées à l'Autorité des marchés financiers en 2021 par les mandataires sociaux en application de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sont les suivantes :

	Titres	Nature	Date d'opération	Prix unitaire	Montant total
Pierre-André de Chalendar *Président du Conseil d'administration*	Parts du FCPE Saint-Gobain France (Plan Épargne Groupe Saint-Gobain)	Cession	16 mars 2021	48,33 €	256 170
	Levée d'options sur actions	Souscription	16 mars 2021	27,71 €	228 192
	Parts du FCPE Saint-Gobain France (Plan Épargne Groupe Saint-Gobain)	Souscription	17 mars 2021	48,01 €	6 514 €
	Levée d'options sur actions	Souscription	4 mai 2021	38,80 €	620 800 €
	Parts du FCPE Saint-Gobain France (Plan Épargne Groupe Saint-Gobain)	Cession	5 mai 2021	53,27 €	715 166 €
	Parts du FCPE Saint-Gobain France (Plan Épargne Groupe Saint-Gobain)	Souscription	6 mai 2021	55,08 €	29 140 €
	Parts du FCPE Saint-Gobain France (Plan Épargne Groupe Saint-Gobain)	Souscription	11 mai 2021	35,81 €	353 544 €
	Levée d'options sur actions	Souscription	2 août 2021	38,80 €	522 442 €
	Parts du FCPE Saint-Gobain France (Plan Épargne Groupe Saint-Gobain)	Cession	4 août 2021	61,50 €	590 660 €
	Parts du FCPE Saint-Gobain France (Plan Épargne Groupe Saint-Gobain)	Souscription	5 août 2021	63,42 €	24 722 €
Sibylle Daunis-Opfermann *Administratrice représentant les salariés actionnaires*	Parts du FCPE Saint-Gobain France (Plan Épargne Groupe Saint-Gobain)	Cession	30 mars 2021	50,45 €	20 407 €
	Parts du FCPE Saint-Gobain France (Plan Épargne Groupe Saint-Gobain)	Cession	4 août 2021	61,50 €	123 320 €

4. Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (articles L. 225-37 et suivants et L. 22-10-10 et suivants du Code de commerce)

Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

Le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise a été établi conformément aux articles L. 225-37 et suivants et L. 22-10-10 et suivants du Code de commerce, sous la responsabilité du Conseil d'administration sur la base d'éléments transmis par les directions concernées de la Compagnie de Saint-Gobain, et a été approuvé par le Conseil d'administration dans sa séance du 24 février 2022.

La loi prévoit que le présent rapport rende compte d'un certain nombre d'éléments de gouvernance d'entreprise.

Rémunération des organes d'administration et de direction (articles L. 22-10-8 et L. 22-10-9)

En matière de rémunération, le rapport doit présenter les projets de résolutions établis par le Conseil d'administration et relatifs à la politique de rémunération des mandataires sociaux, cette politique devant être conforme à l'intérêt social de la société, contribuer à sa pérennité et s'inscrire dans sa stratégie commerciale.

En outre, le rapport doit mentionner la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués par la Compagnie de Saint-Gobain durant ou au titre de l'exercice aux mandataires sociaux ainsi que les engagements de toute nature pris par la Compagnie de Saint-Gobain au bénéfice des mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers.

Le rapport doit également présenter l'évolution, au cours des cinq derniers exercices, de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, la rémunération moyenne des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain, la performance du Groupe Saint-Gobain ainsi que les ratios entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et la rémunération moyenne et médiane de ses salariés, sur une base équivalent temps plein.

Enfin, le rapport doit contenir une explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris la manière dont elle contribue aux performances à long terme de la société, et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués.

Ces informations, exposées à la section 2 du chapitre 5 et établies sur la base d'éléments transmis par les Directions Juridique Corporate, Ressources Humaines et Financière, ont été revues par le Comité des nominations et des rémunérations et sont incorporées par référence au présent rapport.

Composition et fonctionnement du Conseil d'administration (article L. 22-10-10)

Le rapport doit présenter la composition du Conseil d'administration et les conditions de préparation et d'organisation de ses travaux ainsi que les limitations éventuelles des pouvoirs du Directeur Général (voir section 1 du chapitre 5 et section 1.1 du chapitre 9).

Le rapport doit également indiquer la liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toutes les sociétés par chaque mandataire social de la Compagnie de Saint-Gobain au cours de l'exercice (voir section 1.1 du chapitre 5), le choix des modalités d'exercice de la Direction Générale (voir section 1.2.1 du chapitre 5), ainsi que l'adhésion à un code de gouvernance d'entreprise et l'application de ses recommandations (voir section 1 du chapitre 5).

Le rapport doit présenter une description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé (voir section 1 du chapitre 5).

Ces informations, établies sur la base d'éléments transmis par la Direction Juridique Corporate, ont été revues par le Comité des nominations et des rémunérations et l'administrateur référent et sont incorporées par référence au présent rapport.

Autres informations (articles L. 22-10-10 et L. 22-10-11)

Enfin, le rapport doit présenter les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (voir section 1.9 du chapitre 7), les conventions et engagements réglementés (voir section 5 du chapitre 5), la description de la procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions ainsi que des éléments sur sa mise en œuvre (section 1.1 du chapitre 5), les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale (section 1.1 du chapitre 9) et doit contenir un tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentation de capital faisant apparaître l'utilisation de ces délégations au cours de l'exercice (voir section 1.2 du chapitre 7).

Ces informations, établies sur la base d'éléments transmis par les Directions Juridique Corporate et Financière, sont incorporées par référence au présent rapport.

Le rapport doit en outre comprendre une description sur la manière dont est recherchée une représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein du Comité exécutif et sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.

Ces informations, exposées aux sections 4.3.4 du chapitre 3, 2.2 du chapitre 4 et 3.3 du chapitre 9 et établies sur la base d'éléments transmis par la Direction des Ressources Humaines, ont été revues par le Conseil d'administration et sont incorporées par référence au présent rapport.

5. Rapport spécial des commissaires aux comptes sur les conventions réglementées

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021)

A l'Assemblée générale

En notre qualité de commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions soumises à l'approbation de l'assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'assemblée générale

Conventions approuvées au cours d'exercices antérieurs

Nous avons été informés de la poursuite des conventions suivantes, déjà approuvées par l'assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Insertion dans le contrat de travail de M. Benoit Bazin d'une indemnité de rupture contractuelle et d'une clause de non concurrence

Le contrat de travail de M. Benoit Bazin a été suspendu depuis le 1er janvier 2019 et pendant toute la durée de son mandat de Directeur Général Délégué. M. Benoit Bazin a ensuite renoncé à son contrat de travail à compter du 1er juillet 2021, date à laquelle il a accédé aux fonctions de Directeur Général.

Nature et modalités

Indemnité de rupture contractuelle

Votre Conseil d'administration a, dans sa séance du 22 novembre 2018 et sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, autorisé l'insertion, dans le contrat de travail de M. Benoit Bazin, suspendu à compter du 1er janvier 2019 pendant l'exercice de son mandat social, d'une indemnité de rupture contractuelle (« l'Indemnité de Rupture »). Cette Indemnité de Rupture sera due en cas de rupture de son contrat de travail (i) dans des conditions donnant lieu à paiement de l'Indemnité liée au Contrat de Travail (telle que définie ci-après dans la description de l'indemnité de non-concurrence) ou (ii) par une démission de son contrat de travail intervenant postérieurement à une Démission Contrainte[(1)], pourvu que la notification de la rupture du contrat de travail intervienne dans les 12 mois suivant la cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué.

Aucune Indemnité de Rupture ne sera due si la cessation du mandat ou du contrat de travail intervient en raison d'une faute grave ou lourde ou détachable de ses fonctions, ou d'une démission qui ne serait pas une Démission Contrainte. Il en sera de même s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite.

Dans l'hypothèse d'une Démission Contrainte de ses fonctions de Directeur Général Délégué, M. Benoit Bazin pourra notifier à la société que sa Démission Contrainte vaut également notification de démission de ses fonctions salariées ; il n'y aura alors pas lieu à versement par la société d'une Indemnité liée au Contrat de Travail (telle que définie ci-après dans la description de l'indemnité de non-concurrence). En revanche, la Démission Contrainte ouvrira droit au paiement de l'Indemnité de Rupture dans les limites et conditions prévues à la présente section.

L'Indemnité de Rupture constitue une indemnité contractuelle. Elle viendra en sus de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, laquelle est afférente à l'ancienneté acquise en qualité de salarié et n'est pas soumise à conditions de performance. L'Indemnité de Rupture est soumise aux conditions de performance décrites ci-après.

Montant de l'indemnité de rupture contractuelle

Son montant brut est tel que la somme de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, de l'indemnité de non-concurrence – si elle trouve à s'appliquer -, et de l'Indemnité de Rupture ne peut en aucun cas être supérieure à deux fois la Rémunération de Référence (telle que définie ci-après dans la description de l'indemnité de non-concurrence) (le « Plafond Global »).

Le montant brut de l'Indemnité de Rupture sera en effet égal à la différence entre, d'une part, deux fois le montant de la Rémunération de Référence, et, d'autre part, la somme de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, et – si elle trouve à s'appliquer – de l'indemnité de non-concurrence.

Condition de performance

Le bénéfice de l'Indemnité de Rupture sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance définie comme l'attribution par le Conseil d'administration, en moyenne au titre de l'ensemble des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, d'une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable.

Le versement de l'Indemnité de Rupture sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, de la réalisation de cette condition de performance, appréciée à la date de cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué, et à la renonciation à toute instance et action par M. Benoit Bazin.

(1) La « Démission Contrainte » s'entend de la démission des fonctions de mandataire social intervenant dans les douze mois suivant (i) la date d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain, ou (ii) la date effective de l'acquisition du contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) de la Compagnie de Saint-Gobain par une personne agissant seule ou plusieurs personnes agissant de concert, ou (iii) un changement significatif de stratégie du Groupe Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe.

Clause de non concurrence

Votre Conseil d'administration a également, dans sa séance du 22 novembre 2018 et sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, autorisé l'insertion, dans le contrat de travail de M. Benoit Bazin, suspendu à compter du 1er janvier 2019 pendant l'exercice de son mandat social, d'une clause de non-concurrence. Cette clause stipule un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable de M. Benoit Bazin, au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain, d'une durée d'un an suivant la rupture de son contrat de travail, pour quelle que cause que ce soit, sous réserve que cette rupture intervienne dans les 12 mois suivant la cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué.

Montant de l'indemnité de non-concurrence

En contrepartie de cet engagement, M. Benoit Bazin percevrait une indemnité de non-concurrence, incluant l'indemnité de congés payés, d'un montant égal, sauf réduction dans les circonstances précisées au paragraphe suivant, à la rémunération annuelle totale brute de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué, définie comme la somme de la part fixe de sa rémunération, en base annuelle, de Directeur Général Délégué perçue à la date de cessation de ses fonctions, et de la moyenne de la part variable de sa rémunération annuelle de Directeur Général Délégué perçue ou à percevoir au titre des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué, clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions (cette rémunération annuelle totale brute étant définie ci-après comme la « Rémunération de Référence »).

Sans préjudice du Plafond Global défini dans la description de l'Indemnité de Rupture ci-dessus, le cumul de cette indemnité de non-concurrence, de l'indemnité légale ou liée à la convention collective qui serait versée à M. Benoit Bazin en cas de licenciement, et de toute autre indemnité liée à la rupture du contrat de travail (l'indemnité légale et toute autre indemnité étant définies ensemble, à l'exception de l'Indemnité de Rupture, comme « l'Indemnité liée au Contrat de Travail ») ne pourra excéder deux fois la Rémunération de Référence. A cet effet, en cas de rupture du contrat de travail donnant lieu au paiement d'une Indemnité liée au Contrat de Travail, le montant brut de l'indemnité de non-concurrence due à M. Benoit Bazin sera, le cas échéant, réduit à due proportion d'un éventuel excès.

Versement

Cette indemnité de non-concurrence sera versée à compter de la sortie des effectifs de M. Benoit Bazin, et payée mensuellement.

Le versement de l'indemnité de non-concurrence serait exclu dès lors que M. Benoit Bazin ferait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne serait versée au-delà de 65 ans.

Renonciation

Le Conseil d'administration se réserve la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre de l'engagement de non-concurrence au plus tard dans les deux mois suivant la cessation des fonctions de Directeur Général Délégué, auquel cas M. Benoit Bazin serait libre de tout engagement et aucune somme ne lui serait due à ce titre.

Assemblée générale d'approbation : 6 juin 2019

(Rapport spécial des Commissaires aux comptes du 14 mars 2019)

Personne intéressée

M. Benoit Bazin – Directeur Général Délégué jusqu'au 30 juin 2021

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 17 mars 2022

Les Commissaires aux comptes

	KPMG Audit
PricewaterhouseCoopers Audit	Département de KPMG S.A.
Edouard Sattler	Pierre-Antoine Duffaud Bertrand Pruvost

6

Risques et contrôle

1. Facteurs de risques 228

1.1 Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité 228
1.2 Risques liés aux structures du Groupe 232
1.3 Risques financiers 232
1.4 Risques juridiques 233
1.5 Assurances 236

2. Contrôle Interne 238

2.1 Système de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la Compagnie de Saint-Gobain 238
2.2 Acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques 240
2.3 Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques dans les entités du Groupe 245
2.4 Le dispositif de surveillance du système de contrôle interne et de gestion des risques 245
2.5 Référentiels et procédures 247
2.6 Organisation du contrôle interne dans l'élaboration et le traitement de l'information financière et comptable destinée aux actionnaires 251

1. Facteurs de risques

Le Groupe Saint-Gobain conduit ses activités dans un environnement en constante évolution. Il est, dès lors, exposé à des risques dont la matérialisation pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives. Ce chapitre présente les principaux risques auxquels le Groupe estime être exposé, à la date du présent Document d'enregistrement universel.

Du fait de la multiplicité des implantations géographiques du Groupe, la diversité des marchés et gammes de produits, et de son développement, le Groupe Saint-Gobain est exposé à différentes catégories de risques. Dans le cadre des dispositions de l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, sont présentés en premier lieu, au sein de chacune des catégories de risques mentionnées ci-dessous, les facteurs de risques considérés comme les plus importants (signalés par un astérisque) à la date du présent Document d'enregistrement universel, conformément à une évaluation qui tient compte de leur niveau d'impact et de leur probabilité d'occurrence. L'évaluation par Saint-Gobain de l'importance des risques peut être modifiée à tout moment, et notamment si de nouveaux faits internes ou externes se matérialisent.

L'attention du lecteur est attirée sur le fait que d'autres risques dont le Groupe n'a pas connaissance à la date du présent Document d'enregistrement universel, ou dont la réalisation n'est pas considérée, à cette date, comme susceptible d'avoir un impact défavorable significatif sur le Groupe, ses activités, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives, peuvent ou pourraient exister ou survenir.

1.1 Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité

1.1.1 Risques liés aux cycles économiques*

La plupart des marchés sur lesquels le Groupe est présent sont cycliques. Une partie importante des activités du Groupe est liée à l'investissement dans le secteur de la construction, à savoir les marchés de la rénovation (46 % [(1)] du chiffre d'affaires 2021), de la construction neuve résidentielle (22 % [(1)] du chiffre d'affaires 2021) et non résidentielle (12 % [(1)] du chiffre d'affaires 2021) qui suivent généralement le caractère cyclique de la conjoncture économique. Les résultats du Groupe sont dès lors sensibles aux conditions macro-économiques des zones géographiques, régionales et locales, dans lesquelles le Groupe est implanté. Le Groupe étant établi dans 75 pays à travers le monde (en particulier, en Europe du Nord, Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique Subsaharienne, Amérique du Nord, Amérique latine et Asie-Pacifique), une détérioration de l'environnement économique mondial liée par exemple à un ralentissement conjoncturel d'ampleur ou une forte récession dans une de ces zones géographiques est susceptible d'impacter à la baisse la consommation des produits du Groupe dans la zone géographique concernée, ce qui pourrait avoir un effet significatif défavorable sur le chiffre d'affaires, les résultats, la génération de *cash flow* libre et les perspectives du Groupe.

1.1.2 Risques liés aux activités internationales du Groupe*

Le Groupe exerce ses activités dans le monde entier, y compris hors de l'Europe de l'Ouest et de l'Amérique du Nord. Il est en particulier présent en Europe de l'Est, Moyen-Orient, Afrique, en Asie-Pacifique, et en Amérique latine, notamment au Brésil. Environ 21 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe a été réalisé en 2021 dans ces zones. D'une manière générale, les activités du Groupe dans ces zones comportent des risques plus élevés que dans les pays d'Europe de l'Ouest et de l'Amérique du Nord en raison de l'existence d'une plus grande instabilité économique et politique ainsi qu'une plus grande exposition aux perturbations sociales et aux dysfonctionnements des infrastructures que dans les marchés plus matures.

Ainsi, les conséquences, directes et indirectes, d'une instabilité politique, d'une instabilité du cadre économique et réglementaire dans lequel évolue le Groupe, dans un pays dans lequel le Groupe est présent ou commercialise ses produits, pourraient avoir un impact défavorable significatif sur le niveau d'investissement dans le secteur de la construction dans ces pays et, par conséquent, sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

À cet égard, le conflit entre la Russie et l'Ukraine qui est facteur d'incertitudes économiques susceptibles d'affecter l'activité économique et les échanges mondiaux pourrait avoir un impact défavorable sur les activités du Groupe alors même que l'exposition économique du Groupe à la Russie n'est pas significative (environ 0,5 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2021 et environ 1 850 salariés dont environ 1 000 répartis dans les huit usines du Groupe).

Par ailleurs, si les conséquences de l'actuelle pandémie de la Covid-19 sur les résultats du Groupe ont été fortement atténuées dès le second semestre 2020 (voir communiqué de presse du 25 février 2021), avec un résultat d'exploitation qui a ensuite atteint au premier semestre 2021 un niveau record à 2 376 millions d'euros, la mise en place, dans le cadre de nouvelles vagues liées à la pandémie, de nouvelles mesures restrictives, pourrait conduire à de nouveaux ralentissements économiques sur des marchés sur lesquels le Groupe opère, ou avoir pour effet d'affecter des chaînes de production mondiales, les chaînes d'approvisionnement ou de transport locales, ou plus généralement d'affecter à nouveau l'économie mondiale. Ceci pourrait avoir un impact défavorable sur la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe (voir section 1.5 du chapitre 4). Toutefois, la plupart des activités du Groupe sont locales, avec des produits fabriqués et vendus localement, et un approvisionnement largement local.

(1) estimation marchés finaux Saint-Gobain.

Par ailleurs, des modifications législatives ou réglementaires applicables aux activités du Groupe (concernant notamment la fiscalité, les limitations relatives aux transferts de capitaux, les droits de douane, le régime de la propriété intellectuelle et des licences d'importation et d'exportation, le régime du droit du travail ou en matière d'hygiène, de sécurité ou d'environnement) pourraient augmenter de façon significative les coûts supportés par le Groupe dans les différents pays dans lesquels il est présent ou limiter sa capacité à transférer librement ses capitaux et avoir, en conséquence, un impact défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

Enfin, le Groupe évolue dans un contexte géopolitique incertain où les tensions commerciales, telles que celles pouvant résulter du conflit entre la Russie et l'Ukraine ou celles existant entre la Chine et les États-Unis, sont de plus en plus importantes. Le Groupe exerce majoritairement ses activités dans des marchés locaux (voir section 1.2.1 du chapitre 2), mais certaines de ses activités industrielles ont des chaînes de valeur mondiales (voir section 1.2.2 du chapitre 2) et peuvent faire l'objet de tensions politiques et commerciales, comme l'industrie automobile. Une détérioration accrue des relations commerciales mondiales pourrait donc avoir un impact défavorable sur les résultats et les perspectives du Groupe dans ces secteurs d'activité. A la date du présent Document d'enregistrement universel, le conflit entre la Russie et l'Ukraine n'a pas d'impact défavorable significatif sur les chaînes de valeur des activités du Groupe.

1.1.3 Risques liés à l'innovation et à la révolution numérique

Le Groupe a placé l'innovation au cœur de sa stratégie (voir section 3.3 du chapitre 2) afin de conserver sa compétitivité et de maintenir un niveau élevé d'excellence opérationnelle et de performance financière et extra-financière.

Certains des marchés sur lesquels le Groupe est positionné évoluent rapidement avec l'apparition de nouvelles pratiques, de nouveaux produits et solutions (par exemple, la préfabrication, l'impression 3D et la construction digitale), de nouvelles technologies et de nouveaux canaux de communication et de distribution s'appuyant sur des outils et contenus digitaux (voir section 3.3.2 du chapitre 2). La réussite du Groupe dépend de sa capacité à anticiper ces changements en permanence et intégrer ces nouvelles technologies à son offre commerciale afin de répondre au mieux aux besoins de ses clients.

Après le succès, avec un an d'avance, du programme *Transform & Grow* mis en place en novembre 2018, dont l'un des enjeux en matière d'innovation et de transformation digitale consistait à concilier de manière optimale, d'une part, initiatives et coordination de politiques marketing et innovations stratégiques à l'échelle globale, et, d'autre part, de nécessaires adaptations ou initiatives locales en vue de répondre aux besoins des marchés et des clients locaux de la manière la plus pertinente et efficiente possible (en particulier canaux de vente, offre logistique…), le nouveau plan stratégique *Grow & Impact* annoncé aux investisseurs le 6 octobre 2021 poursuit cet objectif de transformation digitale. Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de répondre pleinement à ces enjeux, ce qui pourrait affecter défavorablement son chiffre d'affaires, ses résultats ou ses perspectives.

La politique d'innovation du Groupe passe également par une approche marketing ambitieuse qui vise à mieux comprendre, à anticiper et à répondre aux besoins des clients, le cas échéant en travaillant de manière étroite avec la Recherche et Développement pour fournir des solutions sur mesure. Cette politique d'innovation marketing et d'excellence opérationnelle qui s'appuie notamment sur une veille stratégique spécifique requiert des investissements importants en Recherche et Développement (447 millions d'euros au 31 décembre 2021, soit 28 % des investissements totaux du Groupe) ainsi qu'une politique de recrutement et de formation adaptée, notamment dans les nouveaux métiers issus de l'essor du digital (marketing digital, métiers liés à l'utilisation de la *data,* au développement de plateformes digitales, et industrie 4.0 par exemple – voir section 3.3.2.5 du chapitre 2), dont les retombées attendues ne peuvent être garanties.

Le chiffre d'affaires, la marge opérationnelle et les résultats du Groupe pourraient être affectés du fait de l'absence ou de l'insuffisance d'investissement dans des technologies appropriées liées à la transformation digitale, du fait de son incapacité à commercialiser rapidement de nouveaux produits, de la commercialisation de produits ne répondant pas de manière adéquate aux besoins des clients, ou de l'apparition rapide de produits concurrents.

1.1.4 Risques liés à la propriété intellectuelle

Le développement des activités du Groupe s'appuie sur la protection de ses secrets de fabrication, brevets (plus de 450 brevets déposés en 2021), marques et modèles, et autres droits de propriété intellectuelle (pour une présentation du portefeuille de brevets et marques du Groupe, se reporter aux sections 1.4 et 4 du chapitre 1). Si le Groupe ne parvenait pas à obtenir, conserver et protéger ses droits de propriété intellectuelle ou sa liberté d'exploitation, il risquerait de perdre ses droits privilégiés d'utilisation de technologies et procédés, ce qui pourrait avoir un effet significatif défavorable sur ses résultats.

Le Groupe a une politique active de défense de ses droits de propriété intellectuelle, mais ne peut exclure le risque de contrefaçon de ses produits, d'appropriation ou d'utilisation illicite de ses droits de propriété intellectuelle ou de décision défavorable de tribunaux.

Le Groupe pourrait devoir mener des procédures contentieuses à l'encontre de tiers dont il considère qu'ils violent ses droits, ce qui pourrait engendrer des frais de procédure significatifs et entraver le développement des ventes de produits utilisant les droits en cause ou contraindre le Groupe à engager des dépenses supplémentaires pour développer d'autres technologies n'utilisant pas la technologie litigieuse.

1.1.5 Risques liés à l'approvisionnement et à l'évolution des coûts de l'énergie et des matières premières

Les activités industrielles du Groupe, dont certaines sont fortement consommatrices d'énergie, par exemple le Vitrage bâtiment et automobile, l'Isolation ou encore le Gypse (voir section 4 du chapitre 1 pour une description de ces activités), ou dépendantes de certaines matières premières, pourraient être affectées par une hausse significative des prix pouvant découler de difficultés d'approvisionnement en matières premières et/ou en énergies (gaz naturel, électricité par exemple) ou par la survenance de catastrophes naturelles, événements climatiques extrêmes, ou de circonstances géopolitiques telles que le conflit entre la Russie et l'Ukraine. À titre illustratif, au 31 décembre 2021, les engagements d'achat

irrévocables du Groupe relatifs aux matières premières et énergie représentaient 1,6 milliard d'euros (voir note 5.5.1 des comptes consolidés, section 1 du chapitre 8). Dans le contexte actuel d'accélération de l'inflation des coûts de l'énergie, Saint-Gobain a déclaré anticiper une augmentation de ses coûts d'énergie et de matières premières d'environ 1,5 milliard d'euros en 2021 par rapport à 2020 (contre une précédente estimation annuelle formulée à fin juillet 2021 à 1,1 milliard d'euros), dont 1,1 milliard d'euros pour le seul second semestre 2021. Cette augmentation de l'inflation concerne principalement le coût de l'énergie en Europe, où le Groupe dispose cependant de couvertures pour le gaz naturel et l'électricité, à hauteur de 50 % au quatrième trimestre 2021, 65 % en 2022 et 25 % en 2023, à des cours en faible hausse par rapport aux prix de 2020.

La capacité du Groupe à répercuter les augmentations de ces coûts à ses clients dépend, pour une grande partie, de conditions de marchés ainsi que des usages commerciaux. Même en cas de répercussion par le Groupe, cette dernière peut n'être répercutée que partiellement et/ou faire l'objet d'un décalage dans le temps. L'incapacité du Groupe à répercuter immédiatement et/ou intégralement l'augmentation des coûts des matières premières et/ou de l'énergie à court terme pourrait avoir un effet significatif défavorable sur son activité, sa situation financière ou ses résultats.

Le Groupe met en place des opérations de couverture d'une partie des risques liés au coût de l'énergie et/ou des matières premières (voir note 10.1 Risques financiers des comptes consolidés, section 1 du chapitre 8). Il ne peut toutefois garantir que ces couvertures, qui représentent elles-mêmes un coût pour le Groupe, permettront de couvrir intégralement les coûts supplémentaires engendrés par les hausses futures des prix de l'énergie et/ou des matières premières ; elles dépendront en effet des hypothèses sous-jacentes d'évolution des coûts retenues par le Groupe.

1.1.6 Risques industriels et environnementaux

Le Groupe pourrait devoir engager des dépenses importantes et voir sa responsabilité environnementale engagée au titre de l'exploitation de ses sites actuels, passés et futurs (voir note 9 des comptes consolidés, section 1 du chapitre 8).

Les risques industriels et environnementaux découlant de l'exploitation de certains sites sont essentiellement liés au stockage de certaines matières dangereuses.

Ainsi, au 31 décembre 2021, sept sites sont classés au titre de la Directive n° 2012/18/UE concernant la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses, dite « Seveso III ». Soumis à une réglementation spécifique, ces sites industriels sont particulièrement surveillés par les autorités compétentes et la Direction Environnement, Hygiène, Sécurité du Groupe.

Parmi ces établissements, les sites de Balsta (Gypse) en Suède, stockant du gaz naturel liquide, de Etolikon (Gypse) en Grèce et de Stjordal (Isolation) en Norvège, stockant du gaz de pétrole liquéfié, et de Sully-sur-Loire (Sekurit-Transport) en France, stockant des liquides comburants, relèvent du « seuil bas » défini par cette Directive « Seveso III ». Trois autres établissements relèvent du « seuil haut » : le site de Bagneaux-sur-Loing (Vitrage) en France, stockant de l'arsenic (AS2O3), celui de Carrascal del Rio (Vitrage) en Espagne, stockant notamment de l'acide fluorhydrique (HF) et celui de Boston, Lincolnshire (distribution bâtiment) au Royaume-Uni stockant des produits pétroliers.

Après avoir identifié les risques d'accident et les impacts possibles sur l'environnement, ces établissements ont pris des dispositions préventives qui portent sur la conception et la construction des stockages, mais également sur leurs conditions d'exploitation et d'entretien. En cas d'alerte, des plans d'urgence internes ont été établis. Les conséquences pécuniaires des dommages accidentels susceptibles d'être causés aux personnes, aux biens et à l'environnement du fait de l'exploitation de telles installations sont couvertes par les programmes d'assurance de responsabilité civile et d'*environment impairment liability* du Groupe en cours de validité (pour une description de ces programmes, voir section 1.5.2 du chapitre 6), à l'exception du site de Bagneaux-sur-Loing exploité par une société commune avec une société tierce et couvert par une police particulière souscrite par cette filiale. Dans l'hypothèse de la survenance d'un accident industriel, la gestion de l'indemnisation des victimes serait organisée conjointement par la société, le courtier et l'assureur.

Le Groupe Saint-Gobain est également exposé aux risques de pollutions chroniques et pourrait, à ce titre, devoir engager des dépenses de remise en état de sites industriels, en activité ou fermés, ou de dépollution de l'environnement. Au 31 décembre 2021, 72 sites européens du Groupe sont classés « IED » au sens de la Directive n° 2010/75/UE relative aux émissions industrielles et sont soumis à la réglementation relative à la prévention et à la réduction intégrées de la pollution.

Un manquement à ces réglementations pourrait entraîner des amendes ou d'autres sanctions civiles, administratives ou pénales, notamment le retrait des permis et licences nécessaires pour la poursuite de l'exploitation des activités concernées, ce qui pourrait avoir un effet significatif défavorable sur le chiffre d'affaires, les résultats, la génération de *cash flow* libre et les perspectives du Groupe.

Enfin, des changements en matière de réglementation environnementale, y compris son interprétation, de même que la prise en compte de risques liés au changement climatique (voir section 2.1 du chapitre 3) pourraient conduire le Groupe à devoir engager des dépenses et/ou à des investissements significatifs.

1.1.7 Risques liés à la croissance externe

La stratégie du Groupe repose en partie sur la croissance externe, notamment par le biais d'acquisitions d'entreprises ou d'actifs, de prises de participation ou la constitution de co-entreprises dans les secteurs d'activités du Groupe et dans des zones géographiques dans lesquelles le Groupe souhaite s'implanter ou se renforcer (voir section 4 du chapitre 2). Ainsi, le Groupe a notamment annoncé le 20 mai 2021 avoir conclu un accord pour acquérir 100 % du capital de Chryso, acteur mondial de premier plan sur le marché de la chimie de la construction, opération définitivement réalisée le 29 septembre 2021. Il a également annoncé le 6 décembre 2021 avoir conclu un accord en vue de l'acquisition de l'intégralité des actions de GCP Applied Technologies, ce qui constitue une étape décisive pour établir Saint-Gobain comme un leader mondial de la chimie de la construction et renforce la stratégie du Groupe en tant que leader mondial de la construction durable. La finalisation de cette transaction est soumise à l'accord des actionnaires de GCP Applied Technologies, à l'autorisation des autorités de concurrence et à la satisfaction d'autres conditions

d'usage ; elle devrait avoir lieu d'ici fin 2022 (voir section 4.2 du chapitre 2).

Le Groupe pourrait cependant ne pas être en mesure d'identifier des cibles attractives ou de conclure des opérations au moment opportun et/ou dans des conditions satisfaisantes (voir section 4.2 du chapitre 2 pour une description de la stratégie de gestion du portefeuille d'activités). La réalisation des bénéfices attendus de telles opérations de croissance externe dépend pour partie de la réalisation des synergies attendues et de l'intégration des activités des sociétés acquises et des relations entretenues avec les co-investisseurs dans les coentreprises. Le Groupe ne donne aucune garantie quant à l'atteinte de ces objectifs qui, s'ils ne se réalisaient pas dans les délais et aux niveaux attendus, pourraient affecter la situation financière, les résultats du Groupe et ses perspectives (voir section 3 du chapitre 1).

1.1.8 Risques liés aux systèmes d'information

La gestion quotidienne des activités du Groupe, notamment la conduite de ses processus commerciaux, industriels, logistiques et comptables, particulièrement dans ses activités de Distribution, repose sur le bon fonctionnement de l'ensemble des infrastructures techniques et applications informatiques. Le risque de dysfonctionnement ou d'interruption des systèmes, qui peut être d'origine exogène ou endogène (virus et intrusions informatiques, défaillances de prestataires, coupures électriques ou de réseaux, catastrophes naturelles, erreurs humaines…), ne peut être écarté. Une cyberattaque pourrait affecter non seulement les activités, mais également la protection des informations confidentielles ou entrainer le vol, la perte ou l'exposition de données à caractère personnel.

Pour mémoire, en juin 2017, le Groupe a, comme de nombreuses autres entreprises et organisations en France et à l'étranger, été touché par la cyberattaque NotPetya, qui a nécessité une déconnexion des systèmes informatiques pour arrêter la propagation du virus ainsi que la mise en place de dispositifs alternatifs dans tous les métiers de Saint-Gobain. L'impact de la cyberattaque a été évalué à - 80 millions d'euros sur le résultat d'exploitation de l'année 2017. L'ensemble des systèmes d'information a été rétabli en une dizaine de jours, sans perte ni compromission de données.

Afin de tirer les enseignements de NotPetya et de minimiser l'impact de ce type de dysfonctionnements, la Direction des Systèmes d'Information a instauré, dans le cadre d'un plan cyberdéfense, des règles strictes en matière de gouvernance et de sécurité des systèmes d'information, tant en matière d'infrastructures que d'applications, de sauvegardes de données et de plans de continuité d'activité. Ce plan est déployé au niveau du Groupe, contrôlé par la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes et par des audits externes (voir section 1.2.3 du chapitre 5 : travaux du Comité d'audit et des risques). Par ailleurs, un nouveau programme d'assurance couvrant les risques cyber du Groupe a été mis en place fin 2017.

La survenance de tels dysfonctionnements pourrait affecter défavorablement les opérations du Groupe, la protection de son savoir-faire et ses résultats financiers.

1.1.9 Risques liés au changement climatique et à la transition énergétique

La lutte contre le changement climatique passe à la fois par une maîtrise des risques et par le développement des marchés du Groupe (voir la section 2.1.2 du chapitre 3).

Le Groupe a placé la lutte contre le changement climatique au cœur de sa stratégie et a pour objectif de contribuer à une transition juste et durable vers une économie décarbonnée avec l'adoption notamment d'une feuille de route 2030 en vue d'atteindre son objectif de neutralité carbone en 2050 et la mise en œuvre du programme *Sustainable Solutions for Growth*.

L'atteinte de la neutralité carbone implique notamment que le Groupe puisse accéder à des sources d'énergies renouvelables suffisantes pour satisfaire ses besoins et cela à des conditions tarifaires satisfaisantes. L'impossiblité pour le Groupe d'accéder à de telles sources d'énergies pourrait avoir un effet défavorable sur sa capacité à mettre en œuvre sa stratégie et à satisfaire les attentes de ses clients et de ses investisseurs.

En outre, le besoin de décarbonation des clients industriels du Groupe nécessite une accélération de l'innovation dans les technologies de décarbonation à destination de l'industrie de la construction, de la mobilité verte et dans les matériaux de spécialité pour la décarbonation des processus industriels. La mise en place de nouveaux procédés et processus industriels dans le cadre de la feuille de route développement durable du Groupe représente un important défi technique et technologique. L'incapacité du Groupe à déployer ces nouveaux procédés ou processus ou le fait pour le Groupe de les déployer avec retard pourrait avoir un effet défavorable sur sa capacité à mettre en œuvre sa stratégie et à satisfaire les attentes de ses clients et de ses investisseurs.

1.2 Risques liés aux structures du Groupe

1.2.1 Risques liés aux engagements du Groupe en matière de retraite et engagements assimilés*

Le Groupe comptabilise des engagements significatifs au titre de régimes de retraite et engagements assimilés principalement en Europe de l'Ouest (notamment en France, en Allemagne et au Royaume-Uni) et en Amérique du Nord (États-Unis et Canada), régimes qui ne sont pour la plupart plus ouverts aux nouveaux salariés. Au 31 décembre 2021, le montant total des engagements au titre des plans de retraite s'élevait à 12,4 milliards d'euros (voir note 6.3 des comptes consolidés, section 1 du chapitre 8).

Le niveau de provision des plans de retraite du Groupe (2 milliards d'euros au 31 décembre 2021) pourrait être affecté par des changements défavorables dans les hypothèses de calcul actuariel des passifs des plans, par une diminution des taux d'actualisation utilisés pour mesurer les engagements futurs, une modification des hypothèses de taux de mortalité ou encore un accroissement des taux d'inflation utilisés, ou bien par une diminution des valeurs de marché des investissements effectués dans le cadre des plans, constitués principalement d'actions et d'obligations.

1.2.2 Risques liés à la réduction des coûts et aux restructurations

Le Groupe a mis en place diverses initiatives de réduction des coûts et de restructurations. Alors que le Groupe entend poursuivre la réduction de ses coûts, il ne peut garantir que les économies envisagées seront bien réalisées ni que les charges afférentes aux restructurations n'excéderont pas les prévisions. En particulier, certaines initiatives, telles que certaines opérations de restructuration, peuvent conduire à des dépassements de coûts, à la réalisation de réductions de coûts moindres ou plus longues à réaliser. Une augmentation des coûts de restructuration et/ou l'incapacité du Groupe à réaliser les réductions de coûts espérées pourraient avoir un effet significatif défavorable sur les résultats du Groupe ainsi que sur ses perspectives.

1.2.3 Risques liés aux écarts d'acquisition et aux dépréciations d'actifs corporels et incorporels

Le Groupe possède un montant significatif d'actifs incorporels liés aux marques et aux écarts d'acquisition (respectivement, 1,7 et 11,2 milliards d'euros au 31 décembre 2021). Conformément aux méthodes comptables retenues par le Groupe, les écarts d'acquisition et certains autres actifs incorporels d'une durée de vie indéfinie font l'objet de tests de dépréciation périodiques ou lorsqu'apparaissent des indicateurs de dépréciation. La dépréciation des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels identifiés peut résulter notamment de la détérioration de la performance du Groupe, de conditions de marché défavorables, de changements de législations ou de réglementations défavorables ainsi que de nombreux autres facteurs. La dépréciation des écarts d'acquisition du Groupe pourrait avoir un effet défavorable sur son résultat net.

Les actifs corporels (11,7 milliards d'euros au 31 décembre 2021), représentant un quart de l'ensemble des actifs environ, pourraient également être sujets à dépréciation en cas d'évolutions défavorables de l'activité (voir note 7 des comptes consolidés, section 1 du chapitre 8).

1.3 Risques financiers

Le Groupe est soumis à des risques financiers, notamment un risque de liquidité des financements. En particulier, le Groupe pourrait, dans un contexte de crise, ne pas être en mesure d'accéder aux financements ou refinancements nécessaires à ses investissements sur les marchés du crédit ou des capitaux, ou d'y accéder à des conditions satisfaisantes. Pour plus d'informations sur ce risque de liquidité ainsi que les autres risques financiers auxquels le Groupe est confronté, se référer à la note 10.1 des comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2021, présentés au chapitre 8 du présent Document d'enregistrement universel.

1.4 Risques juridiques

1.4.1 Risques liés aux procédures judiciaires et administratives

Le Groupe est exposé à des risques de contentieux et réclamations survenant dans le cours normal de ses activités. Les litiges les plus significatifs en cours ou pour lequel le Groupe a reçu des notifications sont décrits ci-après. Ces procédures peuvent donner lieu à une condamnation, au paiement de dommages-intérêts conséquents, à des sanctions réglementaires ou même des sanctions pénales, et entacher la réputation du Groupe et ainsi avoir une incidence défavorable significative sur l'image du Groupe, sa situation financière et ses résultats opérationnels. Au 31 décembre 2021, le montant total des provisions pour litiges du Groupe s'élevait à 155 millions d'euros (voir note 9 des comptes consolidés, section 1 du chapitre 8).

1.4.1.1 Droit de la concurrence et procédures liées*

Les dispositions du droit de la concurrence s'appliquent aux sociétés du Groupe dans les pays dans lesquels il exerce ses activités. La violation du droit de la concurrence est passible d'amendes et est, dans certains pays, susceptible d'exposer le Groupe et les collaborateurs impliqués à des sanctions pénales. Toute procédure initiée par une autorité de la concurrence pourrait, en cas de condamnation, donner lieu au paiement d'amendes et, le cas échéant, de dommages et intérêts susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'image du Groupe, sa situation financière et ses résultats opérationnels.

Le Groupe Saint-Gobain est fermement engagé à lutter contre toute pratique qui pourrait s'avérer contraire aux règles de concurrence et applique depuis longtemps le principe de la « tolérance zéro ». Un programme de conformité au droit de la concurrence est en place depuis 2007 au sein du Groupe. Le contenu de ce programme est détaillé plus avant à la section 1.2.2. du chapitre 3.

Enquête de la Commission suisse de la concurrence dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires

En novembre 2011, la Commission suisse de la concurrence a ouvert une enquête pour pratiques anticoncurrentielles dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires. En mai 2014, le secrétariat de la Commission a adressé une notification de griefs à Sanitas Troesch ainsi qu'à d'autres grossistes du secteur arguant que Sanitas Troesch et certains de ses concurrents se seraient notamment concertés en 2005 et en 2012 sur une baisse des prix « bruts » (*gross prices*).

L'amende totale prononcée à l'encontre de toutes les sociétés concernées est de 80 millions de francs suisses. Pour Sanitas Troesch, elle s'élève à 28,8 millions de francs suisses. Sanitas Troesch a fait appel de cette décision le 2 mai 2016. Sanitas Troesch réfute toujours fermement les griefs avancés. L'audition a eu lieu devant le Tribunal administratif fédéral le 21 janvier 2020 et la date à laquelle le Tribunal administratif fédéral rendra sa décision n'est pas encore connue. Une provision pour litiges a néanmoins été passée au 31 décembre 2015 pour un montant équivalent au montant de l'amende, montant inchangé au 31 décembre 2021.

Enquête de l'Autorité de la concurrence française dans le secteur des produits d'isolation thermique des bâtiments

Le 28 juillet 2014, la société Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain (en tant que société mère du Groupe Saint-Gobain) ont reçu une notification de griefs de la part de l'Autorité de la concurrence française. Une audience s'est tenue le 11 mai 2016 au terme de laquelle, compte tenu des arguments développés par Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain, l'Autorité a renvoyé le dossier à l'instruction. En octobre 2018, une seconde notification des griefs a été adressée à la société Saint-Gobain Isover et à la Compagnie de Saint-Gobain. L'Autorité y retient à l'encontre de ces deux sociétés un grief de concertation entre 2001 et 2013 sur le marché de fabrication des produits d'isolation thermique.

Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain ont contesté ce grief dans leur réponse à la deuxième notification de grief déposée en janvier 2019.

Un nouveau rapport a été adressé par l'Autorité fin 2019, qui a donné lieu à la remise d'observations en réponse de la part de Saint-Gobain Isover et de la Compagnie de Saint-Gobain le 11 février 2020.

L'audience devant l'Autorité s'est tenue le 6 octobre 2020. Par décision en date du 14 janvier 2021, l'Autorité de la concurrence française a considéré que la concertation alléguée n'était pas établie et a prononcé un non-lieu sur l'ensemble des griefs notifiés.

Actis a formé un recours en réformation contre cette décision devant la Cour d'appel de Paris le 26 février 2021 à la suite duquel les autres parties, dont Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain, ont formé des recours incidents. L'audience de plaidoirie est prévue fin 2022.

Sur le plan civil, en mars 2013, la société Actis a assigné Saint-Gobain Isover, le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment et le FILMM devant le tribunal judiciaire de Paris pour les conséquences dommageables des faits faisant l'objet de l'enquête de l'Autorité de la concurrence. Un sursis à statuer a été prononcé dans le cadre de cette procédure et à la suite de la décision de non-lieu de l'Autorité de la concurrence et de l'appel d'Actis contre cette dernière, Actis a demandé la prorogation du sursis à statuer jusqu'à la décision de la Cour d'appel. Le tribunal a donné droit à cette demande et décidé de sursoir à statuer jusqu'à l'arrêt de la Cour d'appel qui sera rendu sur le recours d'Actis contre la décision de l'Autorité de la concurrence.

1.4.1.2 Litiges liés à l'amiante

Les procédures en cours liées à l'amiante sont décrites ci-après.

Litiges français relatifs à l'amiante

Actions en reconnaissance de faute inexcusable

En France, où les sociétés Everite et Saint-Gobain PAM ont exercé dans le passé des activités de fibre-ciment, sept nouvelles actions en reconnaissance de faute inexcusable consécutives à des maladies professionnelles liées à une exposition à l'amiante, émanant d'anciens salariés de ces sociétés ou de leurs ayants droit, sont venues s'ajouter en 2021 à celles engagées depuis 1996.

Au 31 décembre 2021, 844 actions au total ont ainsi été engagées depuis l'origine contre ces deux sociétés en vue d'obtenir une indemnisation complémentaire à la prise en charge par les Caisses d'assurance maladie des conséquences de ces maladies professionnelles.

À cette même date, 812 de ces 844 procédures sont définitivement terminées, la faute inexcusable de l'employeur ayant été retenue dans la totalité de ces contentieux. 32 actions demeurent ainsi en cours contre Everite et Saint-Gobain PAM.

Les indemnisations définitivement versées depuis le début de ces procédures par Everite et Saint-Gobain PAM au 31 décembre 2021 s'élèvent à un montant total d'environ 6,6 millions d'euros (contre 6,2 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Par ailleurs, au 31 décembre 2021, un total de 272 actions de même nature ont été engagées depuis l'origine par des salariés, anciens salariés ou leurs ayants droit, de 13 sociétés françaises du Groupe (hors actions engagées contre les sociétés ne faisant plus partie du Groupe) qui ont notamment utilisé par le passé des équipements de protection en amiante destinés à les protéger de la chaleur des fours.

230 de ces 272 procédures sont définitivement terminées au 31 décembre 2021, la faute inexcusable de l'employeur ayant été retenue dans 147 d'entre elles. 42 actions demeurent en cours à cette même date.

Le montant total des indemnisations versées depuis le début de ces procédures par ces sociétés s'élève à environ 10,5 millions d'euros au 31 décembre 2021 (contre environ 8,7 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Actions en réparation du préjudice d'anxiété

Huit sociétés du Groupe qui, pour six d'entre elles, exploitent ou ont exploité en France des établissements « classés amiante » ont fait l'objet d'actions judiciaires en réparation d'un préjudice d'anxiété.

Par établissements « classés amiante », il faut entendre des établissements industriels, fermés ou en activité, qui ont dans le passé, soit fabriqué des matériaux contenant de l'amiante, soit utilisé des équipements de protection et d'isolation en amiante et qui sont inscrits par arrêté ministériel sur la liste des établissements ouvrant droit, pour les salariés y travaillant ou y ayant travaillé au bénéfice de l'allocation de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante (ACAATA).

Au 31 décembre 2021, un total de 824 actions ont ainsi été engagées par des salariés ou anciens salariés non atteints de maladie professionnelle due à l'amiante, bénéficiaires ou non de l'ACAATA, en vue d'obtenir l'indemnisation d'un préjudice d'anxiété ayant pour origine leur prétendue exposition à l'amiante. Ces 824 procédures sont toutes définitivement terminées et le montant total des indemnisations versées depuis le début de ces procédures s'élève au 31 décembre 2021 à 8,5 millions d'euros (contre 7,6 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Il est précisé que les chiffres ci-dessus n'incluent pas les actions engagées contre les sociétés ne faisant plus partie du Groupe.

Le montant provisionné pour l'ensemble des litiges français relatif à l'amiante s'établit à près de 6,9 millions d'euros au 31 décembre 2021 (contre 5,5 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Situation aux États-Unis

Mesures prises pour parvenir à une résolution équitable et définitive des passifs historiques liés à l'amiante de CertainTeed Corporation aux États-Unis

DBMP LLC, société affiliée à CertainTeed LLC basée en Caroline du Nord qui détient les passifs historiques liés à l'amiante de l'ancienne entité CertainTeed Corporation, s'est placée volontairement le 23 janvier 2020 sous le régime du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites auprès du tribunal compétent du district Ouest de Caroline du Nord à Charlotte. Cette procédure vise à parvenir à une résolution certaine, définitive et équitable de l'ensemble des réclamations actuelles et futures liées aux produits ayant contenu de l'amiante fabriqués ou vendus par l'ancienne entité CertainTeed Corporation.

DBMP LLC a l'intention d'obtenir du tribunal l'autorisation d'établir un *trust* régi par l'article 524(g) de la loi américaine sur les faillites – disposition spécifique qui s'applique aux sociétés qui sont exposées à un nombre important de réclamations liées à l'amiante – en vue de régler son passif lié à l'amiante de façon juste et équitable : les demandeurs actuels et futurs ayant des réclamations admissibles pourront recevoir un paiement plus rapide, en évitant les délais, le stress et l'incertitude des contentieux devant les tribunaux ; dans le même temps, la création et le financement d'un tel *trust* permettront de résoudre définitivement les passifs liés à l'amiante de DBMP LLC.

Durant le déroulement de cette procédure, qui devrait durer entre trois et huit ans environ, l'ensemble des contentieux relatifs à l'amiante sont suspendus ainsi que les frais y afférents, laissant à DBMP LLC le temps et la protection nécessaires pour négocier un accord qui doit être approuvé au nom de l'ensemble des demandeurs et par le tribunal.

Cette mesure a été prise en raison des aléas croissants liés à la résolution des contentieux devant les tribunaux aux États-Unis. Malgré l'écoulement du temps, le vieillissement de la population et la plus grande difficulté pour les demandeurs de légitimement invoquer avoir été exposés à des produits de l'ancienne entité CertainTeed Corporation ayant contenu de l'amiante, la pratique des demandeurs consistant à assigner systématiquement de nombreux défenseurs, souvent sans fondement, a continué en effet de générer un volume constant de réclamations contre DBMP LLC, sans qu'il soit possible de savoir quand elles cesseront, avec de manière générale, une augmentation du montant des transactions et verdicts.

Incidence sur les comptes

À la suite de l'ouverture de la procédure du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites le 23 janvier 2020, les actifs et passifs de DBMP LLC et de sa filiale à 100 % Millwork & Panel LLC, et en particulier la provision de DBMP LLC afférente aux litiges amiante, ne sont plus consolidés dans les comptes du Groupe.

Néanmoins, du fait de la conclusion d'un accord entre CertainTeed LLC et DBMP LLC prévoyant le financement par CertainTeed LLC des coûts de la procédure de faillite de DBMP LLC et, à terme, du « *trust* » régi par l'article 524(g) de la loi américaine sur les faillites – uniquement dans l'hypothèse, dans les deux cas, où DBMP LLC ne serait pas en mesure de les supporter en totalité –, le Groupe a comptabilisé dans ses comptes consolidés une dette vis-à-vis de DBMP LLC s'élevant à 417 millions de dollars au 31 décembre 2021.

Le résultat consolidé du Groupe pour 2021 n'est pas affecté par la procédure de faillite en cours décrite ci-dessus.

Cette procédure a pour effet de suspendre le paiement de tous les frais juridiques et des indemnités relatifs aux

réclamations liées à l'amiante auprès de DBMP LLC, et aucune charge y afférente n'a été comptabilisée en 2021 (comme en 2020).

Situation au Brésil

Au Brésil, les anciens salariés de Brasilit, qui fabriquait par le passé des produits en fibre ciment contenant de l'amiante, qui sont atteints de maladies professionnelles liées à l'amiante se voient proposer, selon les cas, soit une indemnisation exclusivement pécuniaire, soit une assistance médicale à vie assortie d'une indemnisation. Environ 1 200 accords ont ainsi été conclus jusqu'à ce jour.

Deux actions collectives ont été engagées en 2017 à l'encontre de Brasilit par deux associations de défense d'anciens salariés ayant été exposés à l'amiante dans les établissements de São Caetano (État de São Paulo) et de Recife (État de Pernambouc) en vue d'obtenir une révision de l'assistance médicale et des indemnisations pécuniaires. Des décisions de première et de seconde instance ont été rendues respectivement en juillet 2020 et en juillet 2021 dans le cadre de l'action relative à l'établissement de São Caetano, rejetant les demandes des plaignants. Ces derniers ont fait appel de la décision de seconde instance en formant une demande de clarification de ladite décision. L'action relative à l'établissement de Recife est toujours à un stade préliminaire à ce jour et aucune décision de première instance n'a encore été rendue.

Une troisième action collective a été engagée en 2019 à l'encontre de Brasilit à Capivari (État de São Paulo) par le ministère public en vue d'obtenir une couverture médicale et des dommages-intérêts pour préjudice moral en faveur des salariés, des anciens salariés, ainsi que leurs familles respectives, et des sous-traitants ayant été exposés à l'amiante. Une décision de première instance a été rendue en septembre 2020 partiellement en faveur des plaignants. En particulier des dommages-intérêts pour préjudice moral ont été alloués aux plaignants, pour un montant réduit à 5 millions de réaux brésiliens (0,8 million d'euros). Brasilit a fait appel de la décision.

Brasilit fait l'objet de contrôles du ministère du Travail et continue de se conformer à l'ensemble de ses obligations légales en matière d'assistance médicale de ses salariés et anciens salariés.

En novembre 2017, la Cour suprême du Brésil a décidé d'interdire définitivement l'usage de l'amiante dans l'ensemble du pays. Brasilit a volontairement cessé de l'utiliser dès 2002.

1.4.1.3 Litiges environnementaux

Procédures PFOA aux États-Unis

Des teneurs en PFOA (acide perfluoro-octanoïque) supérieures aux recommandations sanitaires de l'Agence de protection de l'environnement (EPA) et aux concentrations maximales de contaminants dans l'eau potable fixées au niveau local ont été détectées dans les réseaux d'eau des localités et les puits privés proches des sites de SG PPL à Hoosick Falls (État de New York), à Merrimack (New Hampshire) et de deux anciens sites à North Bennington (Vermont) aux États-Unis. Le PFOA et le PTFE (polytétrafluoroéthylène) n'ont jamais été produits sur ces sites. SG PPL utilise le PTFE comme matière première qu'elle acquiert auprès de fournisseurs tiers ; le PTFE contenait par le passé du PFOA.

De manière volontaire, SG PPL a fourni de l'eau potable en bouteille aux habitants de ces trois localités, a installé des systèmes de purification aux points de sortie d'eau pour les habitants et entreprises de ces trois localités, a installé des systèmes de filtration au carbone sur le réseau d'eau de Hoosick Falls et a financé l'installation d'un système de filtration au carbone sur le réseau d'eau de Merrimack Valley. En outre, SG PPL a financé de manière volontaire la construction de raccordements au réseau d'eau de certains habitants des localités de Merrimack et de Bennington. Des analyses sont en cours et la responsabilité de SG PPL en matière de dépollution et de mise en place de systèmes de purification d'eau sur les sites des États du New Hampshire et de New York n'a pas encore été établie. S'agissant du Vermont, les obligations en matière de dépollution ont été fixées et en grande partie exécutées, étant précisé que des obligations futures d'exploitation et de maintenance demeurent. SG PPL a conclu des accords (*consent orders*) avec les agences environnementales des États de New York en 2016, du Vermont en 2017 et 2019 relativement à deux sites différents, et du New Hampshire en 2018, aux termes desquels elle a accepté de finaliser des enquêtes, de mettre en œuvre des mesures de remédiation provisoires ou définitives sur ses sites actuels et anciens, sans préjuger d'une quelconque responsabilité de SG PPL et, en ce qui concerne les États du Vermont et du New Hampshire, de financer la construction de réseaux d'eau. Une telle responsabilité, si elle était établie, pourrait être en partie partagée avec d'autres parties prenantes s'agissant notamment du site de Hoosick Falls.

Des actions en réparation de préjudices économiques et de santé en lien avec le PFOA ont été intentées devant les juridictions civiles des États de New York, du New Hampshire et du Vermont, sous forme, pour certaines, d'actions de groupe. Il est difficile de prévoir l'issue de telles actions et leur calendrier, tout comme de savoir si d'autres actions seront intentées contre SG PPL. Toutefois des accords transactionnels ont été signés dans le cadre des actions en cours devant les juridictions civiles des États de New York et du Vermont, l'accord transactionnel relatif au Vermont étant en cours de revue par la juridiction compétente.

Le montant de la provision enregistrée dans les comptes au 31 décembre 2021 à ce titre s'élève à 116 millions d'euros (contre 31 millions d'euros au 31 décembre 2020). Cette provision couvre intégralement le montant des transactions liées aux actions de groupe dans l'État de New York et du Vermont ainsi que divers autres coûts liés aux procédures PFOA et notamment des travaux de remédiation.

1.4.1.4 Autres passifs éventuels

Incendie de la tour Grenfell au Royaume-Uni

Celotex fournit des matériaux isolants pour des applications destinées au secteur du bâtiment et de la construction.

Des produits isolants de deux gammes Celotex ont été achetés par l'intermédiaire de distributeurs et utilisés dans le cadre de la rénovation de la tour Grenfell, à Londres, en 2015/2016, dont l'un a été utilisé comme composant d'un système de revêtement de façade conçu et installé (par des tiers) sur la façade extérieure de la tour (pour plus d'informations, se reporter à la page suivante : https://www.saint-gobain.com/fr/finance, encart « Grenfell Tower Celotex »).

À la suite de l'incendie de la tour Grenfell survenu le 14 juin 2017, une commission d'enquête a été constituée qui doit apprécier, entre autres, les modifications apportées au bâtiment dans le cadre de sa rénovation, le rôle joué par les différents professionnels de la construction et les informations fournies par les fabricants des produits utilisés. Cette commission mène ses travaux en deux phases : le rapport de phase 1 a été publié le 30 octobre 2019, la phase 2 a débuté en janvier 2020 et les auditions publiques devraient se poursuivre jusqu'en juillet 2022, un

rapport final devant ensuite être publié. Une enquête pénale portant sur les circonstances de l'incendie est également en cours.

De nombreuses questions et circonstances nécessitent d'être étudiées de manière approfondie et les conséquences pour Celotex ne seront probablement pas connues avant un certain temps. Des procédures civiles liées à la tour Grenfell ont été intentées à l'égard de Celotex Limited et/ou Saint-Gobain Construction Products UK Limited (portant les activités de Celotex respectivement jusqu'au ou après le 31 décembre 2015) et d'un certain nombre d'autres défendeurs – qui sont également entendus par la commission d'enquête. Ces procédures sont suspendues. Aucune demande chiffrée n'a pour le moment été formulée.

Il est difficile de déterminer à ce stade dans quelle mesure Celotex pourrait voir sa responsabilité civile ou pénale engagée du fait de la production, la commercialisation, la fourniture ou l'usage de ses produits ; Celotex Limited et Saint-Gobain Construction Products UK ne sont actuellement pas en mesure d'estimer de manière fiable leur responsabilité éventuelle à cet égard.

1.4.1.5 Autres procédures et litiges

Certaines sociétés du Groupe peuvent par ailleurs faire l'objet d'autres réclamations par leurs salariés ou par les autorités fiscales ou dans le cadre de la mise en jeu de garanties de passif à la suite de cessions de filiales (voir note 5.5.2 des comptes consolidés, section 1 du chapitre 8). À l'exception des procédures et litiges décrits ci-dessus, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris de procédure en suspens ou dont la Société et/ou le Groupe serait menacé), susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe. Se reporter à la note 9 des comptes consolidés relative aux provisions pour litiges, section 1 du chapitre 8.

1.4.2 Risques liés à l'évolution de la réglementation

Le Groupe n'est pas soumis à une réglementation particulière pouvant avoir un impact sur sa situation même si les sociétés qui exploitent les sites industriels sont tenues au respect de législations et réglementations nationales, spécifiques aux pays dans lesquels ces sites sont implantés. Il en est ainsi, par exemple, pour ce qui concerne la France, de la réglementation relative aux installations classées, et de certaines réglementations en matière d'environnement destinées à réduire les émissions de dioxyde de carbone, notamment en vue du respect des objectifs chiffrés de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre dans le cadre de l'accord de Paris, entré en vigueur le 4 novembre 2016.

Un certain nombre de mesures législatives existent déjà dans certains pays et régions dans lesquels le Groupe opère. Ainsi, au niveau européen, la Directive CE/2003/87 du 13 octobre 2003, dite « Directive Quotas », a notamment instauré un plafond d'émission de dioxyde de carbone et un système d'échange de quotas pour certains sites de production de taille significative. Malgré les efforts de réduction des émissions de CO_2 du Groupe, et plus largement, le recours aux meilleures techniques disponibles pour ses investissements (voir section 2 du chapitre 3), des changements dans la réglementation applicable aux activités du Groupe pourraient impacter le fonctionnement de ses sites de production, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats.

La réglementation applicable aux activités du Groupe et aux matières et produits que le Groupe utilise dans le cadre de ses activités est susceptible d'évolutions qui pourraient être défavorables au Groupe. Un renforcement de la réglementation ou de sa mise en œuvre est susceptible d'entraîner de nouvelles conditions d'exercice des activités du Groupe pouvant augmenter ses charges d'exploitation, limiter le champ de ses activités ou, plus généralement, constituer un frein à son développement. De manière plus générale, le Groupe ne peut garantir que des modifications rapides et/ou importantes de la réglementation en vigueur n'auront pas à l'avenir d'effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats.

1.5 Assurances

Le Groupe transfère ses risques aux assureurs lorsque cela est efficient. Par conséquent, un éventuel défaut financier d'un ou de plusieurs assureurs auxquels fait appel le Groupe pourrait résulter en une perte financière.

La politique du Groupe en matière de protection de ses biens et de ses revenus contre les risques accidentels est fondée sur la prévention et l'achat d'assurances. Elle s'appuie sur une doctrine commune prenant en compte la situation du marché de l'assurance. Cette doctrine est élaborée par la Direction des Risques et Assurances (DRA), qui coordonne et contrôle son application. Elle définit les critères de souscription des couvertures des risques les plus significatifs : il s'agit des assurances de dommages aux biens et pertes d'exploitation associées ainsi que de la responsabilité civile liée à l'exploitation et aux produits commercialisés. Dans cet esprit, un nouveau programme d'assurance couvrant les risques cyber du Groupe a été mis en place fin 2017.

Pour les autres assurances, telles que les flottes de véhicules, la DRA conseille les entités opérationnelles, tant au niveau du contenu des polices, du choix du courtier que du marché à consulter. Ces derniers risques sont dits « de fréquence », ce qui permet un contrôle de gestion des sinistres et donc une réponse appropriée de prévention. Les polices en cours en 2021 résultent du renouvellement des polices 2020.

La société captive d'assurance dédiée à la couverture des risques de dommages aux biens a joué pleinement son rôle en ayant un effet bénéfique pour le Groupe.

Les sociétés acquises en cours d'exercice ont été intégrées dans les programmes.

1.5.1 Couverture des dommages matériels et pertes d'exploitation

Les risques couverts sont les dommages matériels non exclus ainsi que les pertes d'exploitation consécutives à un accident soudain atteignant les biens assurés. Ils sont couverts par un programme mondial.

Ils répondent aux critères de souscription fixés par la Direction des Risques et Assurances, tels que notamment :

- le critère « Tous Risques Sauf » des polices ;
- la fixation des limites de couverture compatibles avec les scénarios pessimistes où les équipements de protection interviennent efficacement ;
- les franchises, proportionnelles à la taille des sites assurés ; ces franchises ne peuvent pas être considérées comme une auto-assurance.

Les critères de souscription tiennent compte de l'offre du marché de l'assurance qui exclut certains risques, et impose des limites spécifiques en cas de survenance d'événements naturels tels que les inondations, les tempêtes, les tremblements de terre et les tsunamis.

Ces événements pourraient avoir un impact financier non assuré significatif, tant pour le coût de la reconstruction que pour les pertes liées à l'arrêt de production, dans le cas de la réalisation de scénarios extrêmes.

Pour définir la politique de couverture, la Direction des Risques et Assurances s'appuie sur les conclusions des audits annuels effectués par les services ingénierie prévention d'un prestataire de service spécialisé indépendant, mais reconnu par les compagnies d'assurances. Ces audits permettent de préciser les risques auxquels sont exposés les principaux sites dans l'hypothèse de la survenance d'un sinistre et en particulier d'un incendie et d'en apprécier les conséquences financières dans les scénarios pessimistes.

Le transfert de risque au marché de l'assurance intervenait au-delà d'un montant de 12,5 millions d'euros par sinistre pour toutes les entités du Groupe, ce montant étant porté à 17,5 millions d'euros au 1er janvier 2022.

Ce montant est auto-assuré par le Groupe par le biais de sa captive d'assurance. Cette dernière a souscrit une protection en réassurance pour la protéger contre une éventuelle dérive de fréquence et/ou de sévérité.

1.5.2 Couverture du risque de responsabilité civile

Les risques encourus pour les préjudices matériels ou corporels subis par des tiers dont le Groupe serait légalement responsable sont couverts par un plan composé d'un ensemble de programmes pour les tranches inférieures de couverture.

Le premier programme assure toutes les filiales avec une limite de garantie de 100 millions d'euros. Celles situées en Amérique du Nord font l'objet d'une franchise de 50 millions de dollars américains. Les exclusions de ce programme sont conformes aux pratiques du marché : elles concernent en particulier certaines substances connues pour être potentiellement cancérigènes et la pollution graduelle.

Une police est émise dans chaque pays où une présence du Groupe est significative, permettant ainsi de répondre aux exigences réglementaires locales. Les polices locales sont complétées par la police mère, émise à Paris, qui peut être activée en cas d'insuffisance de la police locale.

Le deuxième programme, avec une limite de garantie de 50 millions de dollars américains, concerne les filiales situées en Amérique du Nord. Distinct du précédent, il est justifié par les spécificités du régime de la responsabilité civile aux États-Unis. Ce programme est souscrit en plusieurs lignes, nécessitant, le cas échéant, un placement sur le marché de Londres. Les exclusions sont conformes aux pratiques du marché américain et concernent en particulier la responsabilité contractuelle, la pollution et les dommages immatériels causés aux tiers.

En complément des programmes décrits ci-dessus, un ensemble de polices complémentaires a été souscrit portant les limites de garantie cumulées à un niveau jugé compatible avec les activités assurées.

Les sites opérationnels sont sensibilisés aux risques découlant de la responsabilité civile et motivés pour en contrôler le coût en supportant une franchise qui n'a pas, cependant, de caractère d'auto-assurance. Par ailleurs, une politique de prévention est menée auprès des unités opérationnelles avec le soutien de la Direction de l'Environnement, de l'Hygiène et de la Sécurité.

Par ailleurs, pour répondre aux exigences environnementales édictées par la Directive 2004/35/CE du 21 avril 2004 sur la responsabilité environnementale en ce qui concerne la prévention et la réparation des dommages environnementaux, le Groupe a souscrit depuis 2017 une police spécifique avec une limite portée de 25 millions d'euros à 75 millions d'euros par an à compter du 1er juillet 2020. Cette police couvre dans le monde entier, hors États-Unis, sa responsabilité civile environnementale du fait, notamment, des dommages qui pourraient affecter les ressources naturelles (espèces et habitats naturels protégés, sols et eaux) en raison de ses activités.

1.5.3 Exceptions

Les filiales communes non contrôlées par le Groupe et les participations minoritaires sont hors du champ des programmes ci-dessus. Les assurances sont contractées séparément.

2. Contrôle Interne

Chaque société du Groupe évalue les principaux risques touchant la déclinaison de sa stratégie, la bonne marche des opérations, la conformité aux lois et règlements et la résilience aux événements extérieurs.

Les objectifs généraux du contrôle interne comprennent ainsi :

- la gestion des risques opérationnels auxquels la société est exposée ;
- la qualité d'exécution des processus et la fiabilité des informations financières ;
- le respect de la conformité selon les programmes du Groupe, notamment sur le droit de la concurrence, les lois sur les embargos et les sanctions économiques et la lutte contre la corruption (en lien avec les recommandations de l'Agence Française Anticorruption) ;
- la lutte contre la fraude.

Chaque niveau de l'organisation joue un rôle dans la mise en place du contrôle interne, le contrôle interne et la gestion des risques étant l'affaire de l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Le modèle des trois lignes de défense est ainsi adopté par Saint-Gobain :

- en première ligne, les sociétés intègrent un système de contrôle interne et de gestion des risques adapté à leur situation, sous l'impulsion des Directeurs Généraux et des structures managériales locales (Régions, pays et activités). Des services mutualisés sont fournis aux sociétés au sein de centres de services partagés (Finance, Paie) ou de compétences informatiques. La séparation des tâches entre ces organisations est essentielle pour optimiser les compétences et sécuriser les transactions ;
- en deuxième ligne, le Contrôle Interne Groupe établit les référentiels de contrôle interne applicables à tous, en complément des référentiels particuliers élaborés par les directions fonctionnelles du Groupe ; et
- en troisième ligne, la vérification de la bonne application des principes de contrôle interne est exercée en interne par la Direction de l'Audit et en externe, par les Commissaires aux comptes.

2.1 Système de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la Compagnie de Saint-Gobain

2.1.1 Les objectifs du contrôle interne et de la gestion des risques

Le système de contrôle interne et de gestion des risques de Saint-Gobain s'inscrit dans le cadre légal applicable aux sociétés cotées sur le marché réglementé d'Euronext Paris et s'inspire du cadre de référence sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne de l'AMF (l'Autorité des marchés financiers) et du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Le système de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe Saint-Gobain s'appuie sur une démarche d'amélioration continue et sur un Référentiel de Contrôle Interne. Il regroupe un ensemble permanent de moyens, de comportements, de procédures et d'actions, adapté aux caractéristiques propres à chaque société qui :

- lui permet de traiter de manière appropriée les risques significatifs, opérationnels, financiers ou de conformité notamment ;
- contribue à la maîtrise de ses activités et la réalisation de ses objectifs ;
- améliore l'efficacité de ses opérations et permet l'utilisation efficiente de ses ressources.

Il vise plus particulièrement à assurer :

- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
- la conformité aux lois et règlements qui lui sont applicables ;
- le bon fonctionnement des processus internes, opérationnels, industriels, commerciaux et financiers notamment ;
- la sauvegarde de ses actifs corporels et incorporels, notamment la prévention de la fraude ;
- la fiabilité des informations financières.

En promouvant l'amélioration continue dans l'ensemble des entités, le contrôle interne devient créateur de valeur et soutient la performance des sociétés.

2.1.2 L'environnement du contrôle interne et de la gestion des risques

2.1.2.1 Le socle de valeurs du Groupe

Le contrôle interne est fondé sur des valeurs et des règles de conduite qui sont formalisées dans :

- les principes de comportement et d'action qui constituent le Code éthique du Groupe Saint-Gobain : l'engagement professionnel, le respect des personnes, l'intégrité, la loyauté, la solidarité, le respect de la légalité, le respect de l'environnement, le respect de la santé et de la sécurité du travail, le respect des droits des employés (voir Les fondamentaux de l'identité de Saint-Gobain – chapitre 1). Les principes de comportement et d'action sont diffusés à l'ensemble des collaborateurs du Groupe ;
- la Politique de Droits Humains du Groupe (voir section 1 – chapitre 3) ;
- les Attitudes Saint-Gobain : être proche du client, agir en entrepreneur, innover, être agile, développer une culture ouverte et engageante ;
- le programme de conformité du Groupe : droit de la concurrence, embargos et sanctions économiques, lutte contre la corruption, le trafic d'influence et la fraude, associations professionnelles, conflits d'intérêts, politique cadeau, etc. (voir section 2.5.6 du chapitre 6 – Les outils de la culture de conformité du Groupe).

L'exemplarité des dirigeants et de l'encadrement à tous les niveaux dans la mise en œuvre des Principes constitue un vecteur essentiel de diffusion de ces valeurs auxquelles tous les collaborateurs du Groupe sont tenus d'adhérer.

2.1.2.2 Le modèle d'organisation

La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne repose sur :

- une organisation appropriée qui fournit le cadre dans lequel les activités sont planifiées, exécutées, suivies et contrôlées ;
- des rôles et responsabilités clairement définis, en lien avec une politique de gestion des ressources humaines qui recrute des personnes possédant les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités et qui propose des formations pour développer la connaissance des collaborateurs ;
- les plans de rotation et de succession pour les postes clés et des solutions de remplacement lors des absences temporaires ;
- des délégations de pouvoirs accordées aux personnes appropriées et établies en respectant le principe de séparation des tâches.

2.1.2.3 La diffusion des politiques et programmes

Les politiques et programmes émis par la Direction du Groupe sont diffusés au sein de chaque Direction fonctionnelle. Les Régions, les pays et les activités formalisent des orientations et directives dans leur périmètre de responsabilité dans le respect de celles du Groupe et s'assurent de leur mise en œuvre pour la conduite des opérations.

2.1.2.4 Les systèmes d'information

Les organisations du Groupe et leurs opérations reposent largement sur les systèmes informatiques, le partage d'informations et la dématérialisation des processus. Les systèmes d'information doivent donc être protégés efficacement tant au niveau de leur sécurité physique que logique. Ainsi les sociétés du Groupe Saint-Gobain se mettent en conformité avec les règles de sécurité édictées par la Direction des Systèmes d'Information du Groupe et celles du Contrôle Interne (Contrôles automatisés détaillés dans le référentiel « ITAC »).

2.1.3 Le processus de contrôle interne et de gestion des risques

Dans le Groupe Saint-Gobain, le contrôle interne est un processus continu et permanent qui intègre les dimensions de la gestion des risques.

En raison de l'évolution permanente de l'environnement et du contexte réglementaire, les sociétés doivent mettre en place des méthodes pour identifier, évaluer, traiter et suivre les risques auxquels elles peuvent être confrontées.

2.1.3.1 Au niveau des entités du Groupe

Le processus de contrôle interne et de gestion des risques peut se résumer en quatre étapes :

- l'analyse des principaux risques identifiables. La société recense ses principaux risques, et donc identifie ce qui pourrait la gêner dans la réalisation de ses objectifs, et les dangers qui pourraient porter atteinte à ses intérêts ou avoir une incidence importante sur sa situation de contrôle interne ;
- la définition de contrôles proportionnés aux enjeux propres à chaque processus ;
- la communication aux collaborateurs des objectifs du contrôle interne et la mise en œuvre des contrôles ;
- la surveillance permanente et l'examen régulier du fonctionnement du contrôle interne : une déclaration de conformité est signée par les Directeurs Généraux selon le périmètre retenu pour chaque campagne annuelle.

Ce processus est décrit dans le Référentiel de Contrôle Interne (voir section 2.5.1 du chapitre 6 Le Référentiel de Contrôle Interne) et s'applique à l'ensemble du Groupe.

2.1.3.2 Au niveau de la Compagnie de Saint-Gobain

Un exercice annuel de mise à jour de la cartographie des risques du Groupe est conduit par la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes. Il est basé sur les contributions des différents niveaux de management et son résultat est présenté au Comité d'audit et des risques et au Conseil d'administration.

Pour les différents risques analysés, les actions correctives nécessaires sont mises en œuvre.

2.2 Acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques

Le contrôle interne et la gestion des risques sont l'affaire de tous, des organes de gouvernance du Groupe à l'ensemble des collaborateurs de chaque société.

2.2.1 Le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain et le Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques examine périodiquement l'organisation du contrôle interne et de la gestion des risques au sein du Groupe (voir section 1.2.3 du chapitre 5 Gouvernement d'entreprise).

Le Comité d'audit et des risques est notamment chargé d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Il revoit également la cartographie des risques établie par le Direction de l'Audit et du Contrôle Internes.

Il analyse les incidents significatifs de contrôle interne, les résultats des audits et veille à l'engagement des actions correctives nécessaires pour répondre aux dysfonctionnements identifiés.

Enfin, il rend compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de sa mission et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée (voir section 1.2.3 du chapitre 5 Gouvernement d'entreprise).

2.2.2 La Direction du Groupe

La Direction de Saint-Gobain veille à la mise en œuvre du système de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe, ainsi qu'à l'existence et à l'efficacité de dispositifs pertinents de suivi du contrôle interne dans les filiales du Groupe.

Dans ce cadre, le président du Conseil d'administration a signé une charte le 16 avril 2021 avec la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes pour rappeler les principes d'audit, de contrôle interne et de gestion des risques sur lesquels s'appuient les équipes du Groupe.

2.2.3 La Direction de l'Audit et du Contrôle Internes

La Direction de l'Audit et du Contrôle Internes a pour mission générale, par une approche systématique et méthodique, de donner une assurance sur la pertinence et l'efficacité des systèmes de contrôle interne et, par ses recommandations, de les renforcer. Elle promeut également la recherche de la valeur ajoutée et le développement de la performance, en accord avec les orientations et les programmes du Groupe (notamment en vue de la digitalisation des processus de l'entreprise).

À ce titre, la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes est un acteur du programme de conformité du Groupe et assure prioritairement :

- la conception du système de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe ;
- la coordination du déploiement de ce système, en liaison avec les directions fonctionnelles de la Compagnie et les structures opérationnelles de management. Pour ce faire, la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes s'appuie notamment sur les référentiels de contrôle interne/risques et sur l'émission et le contrôle des déclarations de conformité signées par les Directeurs Généraux pour les structures de management concernées ;
- la conduite des audits selon le plan d'audit approuvé par le Comité d'audit et des risques.

ifaci
N°IFACI/2020/0135r

La Direction de l'Audit Interne du Groupe Saint-Gobain applique les normes internationales de la profession, telles que décrites dans le Référentiel professionnel de l'audit interne (RPAI) – version 2020 – et respecte ainsi le Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP) du Global Institute of Internal Auditors (IIA). La Direction de l'Audit du Groupe a été certifiée en 2020 par l'IFACI, branche française de l'IIA.

À la fin de l'année 2021, la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes compte 78 personnes réparties entre l'audit, le contrôle interne et la gestion des risques.

Direction de l'Audit et du Contrôle Internes	Principales Missions	Référentiels et/ou Dispositifs	Chiffres clés 2021
Contrôle Interne	■ Élaborer et maintenir les Référentiels de Contrôle Interne en lien avec l'univers des risques du Groupe ■ Conduire le processus annuel de déclaration de conformité ■ Analyser les incidents, les auto-évaluations et les résultats des audits pour proposer les évolutions ■ Suivre la mise en œuvre des plans d'action décidés à la suite de ces différents exercices ■ Communiquer et former au contrôle interne	■ Référentiel de Contrôle Interne Standard (« ICRF »), ■ Référentiel de Contrôle Interne pour les systèmes d'information (« ITAC ») ■ Référentiel de Contrôle Interne pour les sociétés dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 20 millions d'euros (« ICRF MINI ») ■ Référentiel de Contrôle Interne appliqué au domaine de la qualité (« ICQRF ») ■ Référentiel de contrôles Internes liés à l'anticorruption (« ACRF ») ■ Fiches pratiques ou notes du Groupe associées ■ Académie de formation de contrôle interne, de gestion des risques et d'audit (IABC Academy), faisant partie du programme de formation « *Saint-Gobain University* » accessible depuis la plateforme d'*e-learning* « Boost ! » ■ Application mobile « MY ICRF » disponible pour l'ensemble des collaborateurs ■ *Internal Control briefs* ■ Webinars et sessions de formation en région/pays (*Business Control Forums* [1]) ■ Intranet et Communauté digitale de contrôle interne sur « Yammer » (« My ICRM ») ■ Outil intégré Audit/Contrôle Interne/Risques : « INTERACT » [2] et Outil d'analyse : « TABLEAU » Software [3]	■ 1 367 plans d'actions ouverts dans la base de données « INTERACT » à fin 2021 ■ Campagne de déclarations de conformité 2021 incluant l'auto-évaluation de 224 périmètres et 35 super-validations (voir section 2.5.4 du chapitre 6 – La déclaration de conformité) ■ Plus de 1 000 dirigeants et managers formés lors de quatre *Business Control Forums* (Inde, Amerique Latine, Eastern countries) ■ 31 webinaires avec ~ 3 000 participants et 19 newsletters réalisés ■ Réseau de 100 correspondants de contrôle interne ■ 75 réunions individuelles ont été conduites avec les correspondants du Contrôle Interne au sein du Groupe ■ Communauté digitale de Contrôle Interne comptant 1 964 membres ■ Académie de formation IABC contenant 54 modules de contrôle interne et risques et deux modules de familiarisation à l'audit. Au 31 décembre 2021, les salariés du Groupe avaient pris 5 964 modules et 824 modules étaient en cours de réalisation.
Gestion des risques	■ Élaborer et maintenir l'univers des risques du Groupe ■ Mettre à jour les cartographies de risques aux différents niveaux du Groupe ■ Élaborer et maintenir la méthodologie de gestion des risques ■ Recenser les mesures de traitement du risque et les plans d'actions relatifs aux différents risques ■ Communiquer et former à la gestion des risques	■ Univers des risques ■ Cartographie des risques ■ Outil méthodologique d'analyse des risques pour les sociétés du Groupe ■ Outil de cartographie des risques « AVANTEAM », contenant la base de données des risques ■ Gestion des plans d'action sur l'outil « INTERACT » ■ Intranet et Communauté digitale de gestion des risques sur « Yammer » (« My ICRM ») ■ Newsletter Risques	■ 46 cartographies mises à jour en 2021 ■ Base de données risques « AVANTEAM » incluant 566 risques actifs en 2021 ■ Outil « INTERACT » incluant 76 plans d'action risques. ■ Univers des risques mis à jour, comptant 13 catégories principales et 69 sous-catégories

Direction de l'Audit et du Contrôle Internes	Principales Missions	Référentiels et/ou Dispositifs	Chiffres clés 2021
Audit Interne	■ Conduire les audits et vérifier la mise en œuvre des contrôles obligatoires prévus par les Référentiels de Contrôle Interne ■ Vérifier la cohérence des déclarations de conformité ■ Réaliser des études transverses d'intérêt opérationnel pour le Groupe ■ Identifier les bonnes pratiques et les partager	■ Plan d'audit ■ Méthodologie d'audit ■ Méthodologie spécifique de lutte contre la fraude « Contrôles essentiels » ■ Bibliothèque de bonnes pratiques ■ Outil d'analyse de données « TABLEAU » ■ Outils d'analyse de processus « CELONIS » ■ Gestion des plans d'action sur l'outil « INTERACT » ■ Académie de formation de contrôle interne, de gestion des risques et d'audit (« IABC Academy »), faisant partie du programme de formation « Saint-Gobain University » accessible depuis la plateforme d'*e-learning* « Boost ! » ■ Programme de formation de l'auditeur	■ Couverture des entités tous les trois à 5 ans en fonction de la taille des sociétés ■ 123 missions d'audit, 13 missions spécifiques de revue des notes de frais des dirigeants et 31 tests d'intrusion réalisés ■ 174 bonnes pratiques publiées (dont 21 en 2021) ■ Académie de formation IABC contenant 33 modules de méthodologie d'audit dont l'accès est restreint aux auditeurs du Groupe. Au 31 décembre 2021, les auditeurs du Groupe avaient suivi 950 modules et 159 modules étaient en cours de réalisation. ■ Semaine de formation continue (« *Training week* » organisée en janvier 2021 pour l'ensemble des auditeurs, représentant 24 heures de formation ■ Programme de formation pour les nouveaux arrivants « Induction ») organisée en septembre 2021, représentant 11 heures de formation pour les auditeurs concernés ■ Cycle de formations méthodologiques, soit 5 sessions thématiques programmées au premier semestre 2021 pour l'ensemble des auditeurs, plus 2 sessions de formation sur les outils (Excel, VBA).

(1) Les Business Control Forums sont des formations réalisées localement, à destination des cadres dirigeants et des managers, sur une durée de 1 à 2 jours. Elles comprennent notamment les fondamentaux du contrôle interne, de la lutte contre la fraude, les résultats d'audit et des déclarations de conformité, ainsi que des cas pratiques sur les différents processus.

(2) Outil intégré d'audit et de contrôle internes utilisé pour la gestion des déclarations de conformité, des plans d'action et des audits.

(3) Outil d'analyse de données et de restitution intelligente.

2.2.4 Les directions fonctionnelles

Les directeurs fonctionnels de la Compagnie sont chargés d'arrêter l'organisation de leur filière et de définir les orientations et les procédures applicables à leur domaine en matière de contrôle interne.

Ils prêtent leur concours à la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes pour animer et conduire le processus de contrôle interne dans leur domaine, notamment :

- identifier et analyser les principaux risques associés aux processus relevant de ce domaine ;
- définir les contrôles efficaces et pertinents formalisés dans le Référentiel de Contrôle Interne ;
- communiquer et former au contrôle interne les personnels relevant de leur filière ;
- analyser les dysfonctionnements, les incidents de contrôle interne et les résultats des audits.

Les directeurs fonctionnels sont également responsables du dispositif de contrôle interne dans les services de la Compagnie, notamment pour établir les procédures du Groupe.

Directions fonctionnelles	Principales Missions	Référentiels et/ou Dispositifs	Chiffres clés 2021
Direction Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS) et Direction Médicale	■ Animer et coordonner la politique EHS du Groupe ■ Contrôler l'application des principes du référentiel EHS	■ Référentiel et Standards EHS ■ Normes ISO 45001, ISO 14001 et ISO 50001 ■ Audits EHS Saint-Gobain ■ Audits de certification ISO	■ Audits Industrie : ▪ 14 audits « ISA » [1] ▪ 9 audits « ISA-MINI » ■ Audits Distribution : ▪ 206 audits « ESPR » [2]
Direction des Systèmes d'Information	■ Élaborer la politique du Groupe en matière de sécurité des systèmes d'information et des réseaux informatiques ■ Animer et coordonner un plan annuel d'auto-évaluation ■ Contrôler la mise en œuvre des règles et bonnes pratiques	■ Règles minimales de sécurité ■ Normes techniques ■ Norme de développement sécurisé des applications Web ■ Note sur le *Cloud* ■ Règles de sécurité des *Datacenters* et règles de sécurité *Cloud* public ■ Référentiels ITAC ■ Outil de contrôle des utilisateurs SAP ■ Outil de suivi et contrôle de la sécurisation des systèmes SAP (SAP4SG) ■ Framework de sécurisation des Systèmes Industriels	■ Voir section 2.5.4 du chapitre 6 – Doctrine générale de sécurité des systèmes d'information
Direction des Achats	■ Piloter le *World Class Purchasing*, démarche centrée sur la performance achats, la professionnalisation de la fonction, le service clients internes, et l'innovation fournisseurs, dans le but de créer un avantage compétitif pour Saint-Gobain ■ Exploiter toutes les synergies d'achats centralisés multi-activités et multi-pays ■ Coordonner la fonction achats ■ Développer la culture d'Achats Responsables, en cohérence avec les engagements du Groupe ■ Réaliser la transformation Digitale de la fonction Achats, en collaboration avec les pays et activités	■ Norme ISO 9001 avec une certification dans le périmètre Matières premières, Métaux précieux et Énergie pour Saint-Gobain Achats ■ Processus Achats du Référentiel de Contrôle Interne	■ Aboutissement de près de 11 300 actions individuelles d'acheteurs en 2021 ■ 2 missions d'audit interne spécifiques achats locaux ■ 6 *buy techs*[3] ont été effectués dans 2 pays. Les voyages restant proscrits ou limités, 4 des *buy techs* ont été réalisés dans un format digital.
Direction des Risques et Assurances	■ Définir la politique du Groupe en matière de prévention des dommages aux biens des sites industriels ou de distribution ■ Définir la politique du Groupe en matière d'assurance et en contrôler la mise en œuvre ■ Piloter les programmes centralisés d'assurance	■ Référentiel de prévention/protection ■ Outil d'auto-évaluation *Risk Grading* ■ Notes de Doctrine ■ Intranet Risques et Assurances	■ 270 visites de sites par des ingénieurs-prévention et 6 visites spécifiques aux risques d'innondation ■ 44 réunions de suivi à distance ■ 1 268 sites ayant procédé à leur auto-évaluation *Risk Grading* ■ 757 évaluations de points de vente (dont 114 comme rattrapage du programme du 2020 à cause de la Covid-19 et 64 auto-évaluations) ■ 13 sessions de formation Prévention/PCA ■ Visites régulières sur le terrain
Direction de la Trésorerie et du Financement	■ Définir la politique de financement, de contrôle des risques de marché et de relations bancaires pour l'ensemble du Groupe	■ Référentiel de procédures ▪ pour les opérations de la DTF ▪ pour les opérations des filiales ■ *Reportings* quotidiens (DTF) et mensuels (filiales et DTF)	■ 159 534 opérations de change internes/externes en 2021 ■ 35 661 virements émis internes/externes en 2021
Direction de la Gestion Financière	■ Mettre en œuvre un contrôle permanent des résultats et de la performance opérationnelle du Groupe ■ Participer à l'élaboration budgétaire et aux révisions périodiques du budget ■ Assurer à tous les niveaux de l'organisation une supervision des résultats mensuels ■ Étudier de manière approfondie et valider les conséquences financières des projets d'investissements, d'acquisitions, de cessions, de fusions et d'opérations en capital et de restructurations	■ Tableaux de bord ■ Relation permanente avec les Régions/SHP ■ Animation du réseau des contrôleurs du Groupe ■ Mise en place d'outils d'analyse communs ■ Référentiel Groupe et avis des directeurs fonctionnels	■ Plus de 150 réunions par an avec les Régions/SHP ■ 9 modules de formation (7 modules en présentiel + 2 modules en distanciel) ■ 175 DAC (Demande d'Autorisation de Crédit) ■ 56 projets d'acquisitions, dont 43 ont été finalisés (35 closés + 8 signés) ■ 24 cessions et fusions réalisées

Directions fonctionnelles	Principales Missions	Référentiels et/ou Dispositifs	Chiffres clés 2021
Direction des Normes Comptables et Engagements de Retraite	■ Gérer, mettre à jour et diffuser l'ensemble des procédures financières, administratives et de gestion applicables aux sociétés du Groupe ■ Coordination et revue de la valorisation des engagements de retraite du Groupe ■ Suivi des contrats de location « IFRS 16 » ■ Coordination de la partie financière du Document d'enregistrement universel	■ Organisation et procédures Groupe ■ Normes financières et comptables (référentiel IFRS) ■ Intranet du Groupe et page Yammer.	■ 512 documents disponibles sur l'intranet Normes Comptables ■ 430 questions adressées *via* la hotline ■ 1 460 collaborateurs abonnés aux news du département Normes Comptables
Directions Juridique et Éthique et Conformité	■ Identifier et gérer les principaux risques juridiques et en matière d'éthique et de conformité ■ Définir et mettre en place les politiques et les contrôles pertinents dans le cadre d'un programme d'éthique et de conformité ■ Conseiller les opérationnels, via le réseau de Responsables sanctions économiques et contrôle des exportations ■ Effectuer des contrôles afin de vérifier l'application des règles du programme d'éthique et de conformité	■ Politiques et procédures du Groupe en matière de respect des législations en vigueur (notamment en matière de droit de la concurrence, lutte contre la corruption et le trafic d'influence, et règles relatives aux sanctions économiques et au contrôle des exportations) ■ Dispositif du Groupe en matière d'alerte « *Whistle blowing* » ■ Formations des collaborateurs aux règles en vigueur et aux politiques et procédures Groupe adoptées en la matière (formations en ligne et en présentiel) ■ Questions de la déclaration de conformité axées sur les sujets de conformité ■ Audits dédiés (*Essentials of compliance*) axés sur les sujets de conformité	■ À fin 2021, 97,6 % des cadres avaient effectué la formation en ligne « ACT » relative à la prévention de la corruption ■ À fin 2021, 96,7 % des cadres avaient effectué la formation en ligne *Comply* relative aux règles du droit de la concurrence ■ À fin 2021, plus de 13 400 salariés avaient effectué la formation en ligne Saint-Gobain *Economic Sanctions and Export control* relative aux sanctions économiques et au contrôles des exportations ■ 164 sites ont fait l'objet d'audits de concurrence par des avocats spécialisés depuis 2007 ■ Près de 800 formations en présentiel à la conformité (droit de la concurrence, règles anticorruption, sanctions économiques et contrôles des exportations) ont été organisées depuis 2017
Direction de la Sûreté	■ Protection des personnes : ▪ Assurer la sécurité des voyageurs et des expatriés ▪ Audits sûreté pays et sites ■ Sûreté des biens : ▪ Élaborer la politique de lutte contre la fraude ▪ Assurer la prévention de la fraude ▪ Enquêter sur des cas de fraude ■ Sûreté des informations sensibles : ▪ Assurer la protection des informations relatives au secret de la défense nationale	■ Politique voyage Groupe ■ Politique sûreté Groupe ■ Formation et sensibilisation ■ *Reporting* des cas de fraude ■ Fonction Officier de sécurité ■ Audit des sites sensibles objet d'habilitation	■ 8 736 voyageurs concernés par des déplacements internationaux (avec tracking) ■ 14 007 voyageurs concernés par des déplacements domestiques (avec tracking) ■ 1 site audité ■ Nb *e-learning* : 1 980

(1) Audits suivant une grille en 13 sections, couvrant les exigences des normes internationales ISO 14001 : 2015 et ISO 45001 : 2018 et les exigences internes additionnelles, pour les activités industrielles du Groupe.

(2) Audit « ESPR » (Environnement, Sécurité, Prévention des Risques) : propre à la distribution bâtiment.

(3) Buy Techs - atelier qui réunit les acheteurs et les techniciens ayant comme but d'améliorer leur coopération, d'optimiser les achats locaux, de diffuser les meilleures pratiques en terme de définition des spécifications et l'utilisation de l'outil TCO (Total Cost of Ownership) et garantir la meilleure exploitation des contrats-cadres, nationaux ou régionaux.

2.2.5 Les directions opérationnelles

Les Directeurs Généraux des Régions, pays, *Business Unit* et sociétés jouent un rôle essentiel dans le déploiement du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques dans le Groupe, avec notamment :

- l'analyse des risques majeurs auxquels les sociétés sont exposées ;
- la mise en place adaptée des contrôles des Référentiels de Contrôle Interne ;
- la mise en œuvre progressive des programmes Groupe ;
- l'exercice d'auto-évaluation du dispositif de contrôle interne, incarnée par la déclaration de conformité annuelle, pour les structures concernées, qui inclut une lettre d'engagement confirmant l'engagement personnel du Directeur Général sur la sincérité et la justesse de l'auto-évaluation ;
- la participation active, constructive et transparente aux différents exercices d'évaluation : audits internes, spécialisés et externes.

2.3 Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques dans les entités du Groupe

Il appartient à chaque entité de mettre en place un système de contrôle interne et de gestion des risques adapté à sa situation et en ligne avec le système de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe. Chaque dirigeant d'entité est responsable :

- de la pertinence et de l'efficacité du système de contrôle interne mis en œuvre dans son entité ;
- de sa conformité avec le système de contrôle interne du Groupe ;
- de la gestion adaptée des risques principaux auxquels son entité fait face.

Cette responsabilité ne peut pas être déléguée. Les dirigeants l'exercent en s'appuyant sur les Directeurs fonctionnels et opérationnels de la société et sur les Directeurs de sites.

Pour construire un système de contrôle interne adapté à leur activité, les Directeurs généraux des sociétés visent à :

- mettre en place les éléments fondamentaux du contrôle interne et de la gestion des risques, et notamment les contrôles décrits dans les Référentiels de Contrôle Interne ;
- adapter le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques en réalisant une analyse des risques spécifiques et en complétant le dispositif de contrôle interne afin d'intégrer les contrôles adaptés à la maîtrise des risques identifiés ;
- déployer le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques dans tous les sites ;
- superviser le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

2.4 Le dispositif de surveillance du système de contrôle interne et de gestion des risques

La Direction de l'Audit et du Contrôle Internes organise la surveillance des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques à l'aide des quatre éléments principaux :

- la déclaration de conformité ;
- les audits internes ;
- le suivi des plans d'action ;
- le suivi des fraudes et incidents.

Les résultats de cette surveillance sont présentés au Comité d'audit et des risques.

2.4.1 La déclaration de conformité

Les Directeurs Généraux, pour les structures concernées, rendent compte à la Direction Générale du Groupe de leur niveau de contrôle interne sous la forme d'une déclaration annuelle de conformité.

Le formulaire inclut un certain nombre de contrôles clés extraits du référentiel de contrôle interne.

Le Directeur Général doit donner l'assurance, pour sa structure, que :

- Les contrôles sélectionnés sont mis en œuvre de manière conforme et efficiente ;
- les plans d'action issus de l'auto-évaluation sont déclenchés et mis en œuvre dans les délais fixés ;
- les incidents significatifs de contrôle interne, les fraudes et les infractions aux principes de comportement et d'action ont été communiqués à la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes ou via le dispositif d'alerte du Groupe

Les Directeurs Généraux s'engagent personnellement sur la justesse de l'auto-évaluation en signant en fin de formulaire une lettre d'engagement.

En 2021, une super-validation a été instaurée, visant à obtenir l'engagement des Directeurs de Clusters, Régions et HPS pour l'ensemble des déclarations de conformité appartenant à leurs périmètres respectifs.

Les déclarations de conformité et les plans d'action sont recueillis, synthétisés et suivis par la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes. Ils font l'objet d'un compte rendu annuel à la Direction du Groupe et au Comité d'audit et des risques.

2.4.2 Les audits internes

L'audit interne est une fonction centralisée au niveau de la Compagnie de Saint-Gobain. Le Directeur de l'Audit et du Contrôle Internes rapporte au président du Conseil d'administration. Les auditeurs internes, localisés au siège du Groupe ou logés dans les pays, sont directement rattachés à la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes et interviennent sous son autorité.

Les audits sont programmés sur la base de critères pérennes et préétablis, conformément à un plan annuel d'audits construit en tenant compte des demandes de la Direction du Groupe, des directions fonctionnelles de la Compagnie et des directions opérationnelles. Le plan d'audits préparé par la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes est approuvé par le Comité d'audit et des risques.

Les audits ont pour objet d'évaluer la pertinence et l'efficacité des systèmes de contrôle interne du Groupe et de ses filiales et de réaliser des missions transverses à intérêt opérationnel. Ils comprennent, de manière générale, un examen de l'environnement de contrôle interne, du système d'analyse des risques, de l'organisation et des modalités de contrôle interne, des systèmes d'information, d'un ou de plusieurs processus.

Les auditeurs font appel aux outils informatiques mis à leur disposition pour analyser les données de façon systématique « *data analytics* » et partager ces résultats de façon opérationnelle avec les entités :

- un outil d'analyse de processus, orienté performance, qui permet d'analyser et de représenter l'organisation et les processus d'une entité afin d'identifier des goulets d'étranglement et des anomalies dans les flux ;
- un outil d'analyse de données, orienté conformité, efficace dans les recherches ciblées d'anomalies par rapport aux règles de contrôle interne établies.

Ces deux outils très complémentaires analysent exhaustivement les populations concernées (transactions, fichiers-maîtres, droits d'accès, etc.), permettant d'aboutir à la détection des anomalies et à des conclusions plus robustes.

À l'issue des travaux, les auditeurs internes élaborent avec le concours de l'entité un plan d'action prioritaire qui doit permettre de renforcer la couverture des risques identifiés ; et produisent un rapport qui présente leurs principales observations et recommandations. Ce rapport est ensuite transmis à la Direction du Groupe et à la Direction opérationnelle de rattachement de l'entité.

L'année 2021 a encore été marquée par des périodes de crise sanitaire de la Covid-19 qui ont perturbé le cours normal des activités. Cependant, les audits ont pu être maintenus dans la majorité des cas, grâce au lancement d'un programme de travail spécial d'audit à distance, visant à adapter le dispositif d'audit et à réaliser des missions sous une nouvelle forme.

2.4.3 Le suivi des plans d'action

L'outil intégré d'audit et de contrôle interne « INTERACT » centralise :

- les actions engagées pour corriger les non-conformités identifiées lors de la campagne annuelle de déclarations de conformité ;
- les plans d'action prioritaires définis à la suite des audits réalisés ;
- les actions principales définies dans le cadre de la campagne annuelle de cartographie des risques.

L'outil INTERACT permet également aux entités de déclencher des plans d'action de manière autonome, dans le cadre d'une gestion dynamique de leur contrôle interne.

Ainsi, les entités du Groupe disposent d'une plateforme de gestion opérationnelle des plans d'action dans laquelle elles indiquent les actions correctrices engagées et l'état d'avancement de leurs travaux selon un calendrier défini. Les Directions du Groupe disposent également d'un suivi de l'exécution de ces plans d'action.

En outre, un tableau de bord diffusé aux différents niveaux du management du Groupe permet de suivre les résultats des déclarations de conformité, des notes d'audit interne et l'évolution des plans d'action afférents.

2.4.4 Le suivi des fraudes et incidents de contrôle interne

Les fraudes et autres incidents significatifs de contrôle interne font l'objet d'un suivi particulier par le Comité d'audit et des risques.

2.4.4.1 Faits devant être déclarés au Groupe

- les anomalies et altérations comptables portant atteinte à l'intégrité des informations financières, favorables ou défavorables à la société ou au Groupe ;
- les détournements ou mises en périls d'actifs, matériels ou immatériels ;
- les faits susceptibles de constituer des actes de corruption passive ou active ou de trafic d'influence ;
- les manquements aux lois et règlements ;
- les autres manquements aux principes de comportement et d'action.

2.4.4.2 Procédure d'alerte

Procédure d'alerte Fraude

Le suivi est assuré par le *Fraud Officer* du Groupe par l'application d'une procédure unique et centralisée qui s'impose à l'ensemble des filiales du Groupe. Les faits sont déclarés par le biais d'un formulaire standard disponible sur l'Intranet de la Sûreté dans la rubrique fraude, permettant de décrire les faits et les mesures prises. La déclaration est actualisée par l'entité en tant que de besoin. Ces déclarations sont ensuite communiquées par le *Fraud Officer* aux organes de direction concernés.

Système d'alerte professionnelle Groupe « *Whistle Blowing* »

Le système d'alerte interne du Groupe permet le recueil des signalements émanant de tout collaborateur, concernant des conduites ou des situations contraires aux principes de comportement et d'action et à la Politique anticorruption du Groupe, des délits ou des crimes ou encore des violations graves et manifestes de la loi ou du règlement (pour les détails, consulter la Politique relative au Système d'Alerte du Groupe Saint-Gobain). Le système d'alerte interne est accessible à l'adresse suivante : https://www.bkms-system.com/saint-gobain/fr

Lorsque les conditions d'admissibilité du signalement sont réunies, les faits signalés sont investigués de manière professionnelle et indépendante et les enquêtes coordonnées par des Référents Alerte dûment formés.

Dispositif de protection des lanceurs d'alerte

Le lanceur d'alerte bénéficie d'une protection selon les termes de la Politique relative au système d'alerte.

2.5 Référentiels et procédures

La Compagnie de Saint-Gobain a développé des procédures de contrôle interne et de gestion des risques pour sa propre organisation et celle de ses filiales.

2.5.1 Les Référentiels de Contrôle interne

En 2021 la bibliothèque de référentiels de contrôle interne s'établit comme suit :

ICRF

MINI ICRF

ITAC

ICQRF

ACRF

Il existe en l'occurrence trois manuels principaux :

- **ICRF** : Référentiel de Contrôle Interne, dans sa forme standard, applicable aux sociétés ayant un chiffre d'affaires annuel supérieur à 20 millions d'euros et aux unités de support (Centres de Services Partagés Finance, RH-Paye, SGTS, Centres de compétences informatiques, Centres de R&D) ;
- **MINI ICRF** : Référentiel de Contrôle Interne, applicable aux sociétés ayant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions d'euros ;
- **ITAC** : Référentiel de Contrôle Interne applicables à toutes les applications *business* et ERP du Groupe.

2.5.1.1 L'ICRF

La Partie 1 du Référentiel de Contrôle Interne met en avant le rôle de chacun dans la permanence du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques dans le cadre de *Transform & Grow*.

La Partie 2 du Référentiel de Contrôle Interne présente l'univers des risques du Groupe. Chaque contrôle de l'ICRF est référencé avec les sous-catégories de risque pertinentes. Chaque processus contient une matrice contrôles/risques permettant de référencer les types de risques par contrôle et contribuant ainsi à la compréhension du dispositif de maîtrise.

La Partie 3 du Référentiel de Contrôle Interne dresse la liste des contrôles dont la mise en œuvre est obligatoire dans l'ensemble des filiales du Groupe (250 contrôles dans la version 2021).

2.5.1.2 Le Mini ICRF

Ce référentiel dispose de la même structure que l'ICRF Standard avec 17 chapitres. Il contient 100 contrôles, lesquels ont été spécifiquement sélectionnés et conçus pour les petites entités. Le Mini ICRF se révèle aussi être un outil pratique pour l'intégration des sociétés nouvellement acquises.

2.5.1.3 Les ITAC

Le Référentiel des Contrôles Automatisés (ITAC) constitue un complément du Référentiel de Contrôle Interne du Groupe (ICRF) et dresse la liste des contrôles intégralement ou partiellement automatisables dont l'implémentation est obligatoire. Les Sociétés du Groupe sont responsables de la mise en œuvre de ce référentiel dans les applications *business* de leur périmètre (SAP par exemple) afin de garantir la permanence du contrôle, de limiter son coût récurrent et de minimiser le risque d'erreur humaine ou d'opération frauduleuse.

Dans l'édition 2021 du référentiel ITAC qui couvre huit processus, 95 contrôles sont référencés et partagés en trois catégories : processus automatisé, approbation des flux de travail automatisés et rapports automatisés (R).

Le Référentiel de Contrôle Interne du Groupe s'est enrichi en 2020 de deux manuels supplémentaires.

2.5.1.4 L'ICQRF

Le manuel ICQRF (*Internal Control Quality Reference Framework*) traite du contrôle interne appliqué au domaine de la qualité.

2.5.1.5 L'ACRF

Le manuel ACRF (*Anticorruption Reference Framework*) synthétise les contrôles internes liés à l'anticorruption et à la lutte contre le trafic d'influence.

Tous les référentiels sont disponibles sur le portail Intranet IABC (*Internal Audit and Business Control*).

D'autres outils sont également mis à disposition sur le site intranet afin d'aider les entités à mettre en œuvre les contrôles (boîte à outils : procédures types, diagrammes de flux, bibliothèque de contrôles) et de bonnes pratiques.

Les bonnes pratiques sont recensées par :

- la Direction de l'Audit Interne, les auditeurs collectant les bonnes pratiques pendant leurs missions ;
- la Direction du Contrôle Interne, engageant un dispositif de veille externe (notamment auprès de l'Institut français de l'audit et du contrôle interne « IFACI ») ;

- par les entités qui acceptent de partager leurs outils.

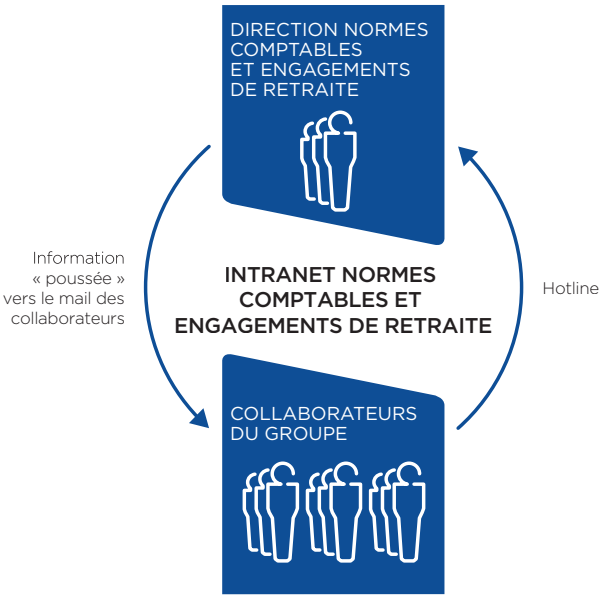
2.5.2 La Direction des Normes Comptables et Engagements de Retraite

La Direction des Normes Comptables et Engagements de Retraite présente l'ensemble des procédures financières, administratives et de gestion applicables aux sociétés du Groupe.

Ces procédures, accessibles par l'Intranet du Groupe, s'organisent autour de deux thèmes principaux :

- organisation et procédures Groupe ;
- normes financières et comptables.

Elle est également en charge de la coordination des travaux de calcul des provisions retraite du Groupe et assure la revue détaillée des engagements et autres avantages annexes long terme en faveur des salariés des sociétés françaises en lien avec les actuaires.



Elle assure aussi le suivi des contrats de location « IFRS 16 » grâce à une base de données mondiale recensant l'ensemble des contrats de location du Groupe (environ 46 000 contrats).

Les activités du département de la Direction des Normes Comptables et Engagements de Retraite font l'objet d'un rapport communiqué au Comité d'audit et des risques du Conseil d'administration ayant lieu en février.

2.5.3 Le Référentiel Environnement, Hygiène Industrielle et Sécurité (EHS), les standards et guides de mise en œuvre associés

Une nouvelle version du Référentiel EHS a été mise à disposition en 2020. Le référentiel décrit le système de management EHS à mettre en place pour atteindre les objectifs EHS et atteindre une culture EHS autonome et interdépendante. Il est fondé sur le principe de l'amélioration continue. Il prend en compte :

- les normes internationales de management dans les trois domaines de l'EHS : ISO 45001:2018 pour la santé et la sécurité et ISO 14001:2015 pour l'environnement ;
- les exigences spécifiques à Saint-Gobain, notamment les standards EHS du Groupe.

Il repose sur la conviction que la mise en place d'un système de management EHS efficace dans les établissements est une condition nécessaire à l'amélioration durable de leurs performances EHS.

Le référentiel sert de référence pour l'audit des systèmes de management EHS (audit ESPR sur le périmètre Distribution et audit ISA – *Integrated System Assessment* – lancé en 2018 pour le périmètre industriel). Un système d'audit allégé, appelé ISA-MINI, plus adapté aux établissements dont le système de management n'est pas certifié ISO, a été développé en 2020 et a été progressivement déployé en 2021. La réflexion concernant les audits EHS Saint-Gobain dans les sites de la Distribution sera menée en 2022, en utilisant les retours d'expérience des audits ISA-MINI. L'audit ISA a été mis à jour fin 2021 pour tenir compte de l'évolution du Référentiel EHS en 2020.

Des critères de priorisation pour la définition des calendriers d'audit ISA et ISA mini sont proposés aux pays par l'équipe EHS en central de façon à homogénéiser les approches entre les différents pays et réduire la charge liée aux audits. Le nombre d'audits EHS sur le terrain a été fortement réduit en 2020 et 2021 du fait de la crise de la Covid-19.

Par ailleurs, la Direction EHS continue à élaborer et mettre à jour, en collaboration avec son réseau, des standards EHS Groupe, qui décrivent les exigences minimales applicables et/ou les méthodologies. Ils permettent d'évaluer et contrôler un risque sur les mêmes bases dans tous les établissements du Groupe, quels que soient les pays concernés et la législation ou la réglementation locale (voir section du chapitre 3). Parmi les documents mis à disposition des sites pour l'implémentation des standards, figurent des guides de mises en place, des exemples de procédures, des kits de formation, des questionnaires d'évaluation de la mise en place des standards et des outils informatiques. Tous les ans et selon les besoins, certains documents et outils sont mis à jour ou sont rajoutés. En 2020 une annexe concernant le Permis de Travail a été rajoutée au standard « Évaluation et contrôle des risques Santé Sécurité ». Une nouvelle version du standard « Risques Routiers liés au Travail » a été mise à disposition, ainsi que des versions mises à jour pour les guides de mise en place des « Permis de Travail », « Travail isolé », et des « visites SMAT (*Safety Management Audit Tool*) ». Un standard sur l'évaluation des risques environnementaux a été diffusé avec un guide et des formations ont été menées. Deux guides sur la maîtrise des risques en cas de « travail isolé » et lors de la reprise d'activité ont également été mis à disposition, pour aider les sites dans la gestion de la pandémie. En 2021, le guide sur la maîtrise des risques liés aux « énergies dangereuses » (consignation/déconsignation) a été mis à jour et un guide auquel se référer lors des projets de construction a été créé.

Tous ces guides de mise en œuvre donnent des exemples de bonnes pratiques sur les façons de mettre en place les exigences minimales, et peuvent être aussi utilisés comme supports de formation, ce qui facilite le travail et augmente l'efficacité du réseau EHS des pays et des activités.

2.5.4 La Doctrine générale de sécurité des systèmes d'information

La Direction des Systèmes d'Information définit les politiques et règles de sécurité dans le domaine des systèmes d'information et des réseaux, sous forme de quatre ensembles de règles minimales obligatoires de sécurité couvrant les domaines suivants :

- les infrastructures, avec les 23 règles minimales de sécurité (31 points de contrôle, 94 entités) et le *SGTS Security Reporting* (34 points de contrôle, 15 SGTS couvrant 776 entités) ;
- les applications et sites Web avec les 25 règles minimales de sécurité (50 points de contrôle, 28 centres de compétences) ;
- l'informatique industrielle avec les 28 règles minimales de sécurité (68 points de contrôle, 891 entités dont 189 entités avec des systèmes IT industriels critiques ou importants) ;
- les centres de Recherche et Développement avec sept règles minimales de sécurité (13 points de contrôle, 16 centres de recherche) ;
- l'hébergement des ressources dans les *Datacenters* ou dans les solutions *Cloud* opérés par des partenaires pilotés par la DSI du Groupe ou les SGTS (99 points de contrôle, 17 *Datacenters/Cloud* privés, 33 règles de sécurité *Cloud* Public, une solution *Cloud* Public Azure).

Ces règles sont la déclinaison opérationnelle par thématique de deux autres documents clés en amont du nouveau référentiel documentaire de la Sécurité des SI :

- la lettre de Politique Générale de Sécurité des SI, assurant l'importance du sujet et le *sponsorship* du *top management* ;
- la Doctrine de Sécurité du SI Groupe, référentiel primordial qui constitue la Politique de sécurité des Systèmes d'Information ;
- le cadre de référence des actions, à court et moyen terme, visant à renforcer la cyberdéfense de Saint-Gobain pour surmonter de potentielles nouvelles cyberattaques. Ce cadre est décliné en quatre plans d'actions cyberdéfense opérationnels spécifiques portant sur les infrastructures globales, les infrastructures locales, les applications et sites Web et les systèmes industriels.

Ces règles sont aussi complétées en aval par des normes techniques périodiquement mises à jour (25 nouveaux documents en 2021) pour suivre les évolutions technologiques et contrôler les services d'infrastructure.

La Direction des Systèmes d'Information a notamment défini et déployé :

- un outil (RMT, *Rights Management Tool)* pour le contrôle des utilisateurs SAP et la gestion des conflits de séparation des tâches intégré progressivement dans tous les systèmes SAP du Groupe ;
- une norme technique (SAP4SG) pour renforcer la sécurité des environnements SAP. Un outil (SAP4SG) est déployé sur 47 environnements SAP hébergés dans le *Datacenter* IBM (P1) et permet un suivi et un contrôle des points couverts par cette norme :
  - l'implémentation des patches de sécurité dans les environnements de production SAP,
  - la configuration technique des environnements permettant de renforcer la sécurité,
  - le suivi des rôles, profils et comptes techniques, ainsi que des comptes à haut privilège ;
- une norme technique pour gérer les comptes techniques et *business* qui accèdent aux applications (ATA/ABA, *Application Technical Accounts/Application Business Accounts*) ;
- une norme de développement sécurisé des applications Web (WASD, *Web Application Secured Development 3.2*) ;
- une norme technique pour sécuriser l'hébergement des applications Web publiques (SHIA, *Secure the Hosting of the Internet Applications*) ;
- une norme technique pour les applications SaaS qui définit les responsabilités et les mesures de sécurité à implémenter ;
- un ensemble de règles de sécurité pour contrôler annuellement la sécurité des *Datacenters* centraux et régionaux (*Datacenter Security Rules* 4 SG) et des solutions *Cloud* Public (*Public Cloud Security Rules*) ;
- une norme technique pour sécuriser les applications qui sont hébergées chez des partenaires afin d'être publiées sur Internet ;
- la méthodologie d'évaluation des risques Cybersécurité utilisée pour évaluer les mesures à mettre en œuvre pour intégrer la sécurité dans les projets dès la conception et dans les contrats avec les fournisseurs.

En outre, le référentiel ITAC a été publié en 2012. C'est un complément au Référentiel de Contrôle Interne qui décrit les contrôles automatiques ou semi-automatiques des cinq processus clés les achats, les ventes, les stocks, la trésorerie et la comptabilité. Il est décliné sur les principaux ERP du Groupe avec :

- un référentiel pour SAP : ITAC4SAP avec 143 points de contrôle ;
- un référentiel pour MOVEX M3 : ITAC4M3 avec 96 points de contrôle ;
- un référentiel pour EXACT : ITAC4EXACT avec 85 points de contrôle.

Le référentiel ITAC4SAP a été mis à jour pour être en cohérence avec l'actualisation du Référentiel de Contrôle Interne (143 points de contrôle en incluant les contrôles pour la ségrégation des tâches).

Les contrôles sont intégrés progressivement dans les systèmes d'information en s'appuyant sur les référentiels suivants :

- les ITAC100 ITAC4SAP pour les systèmes SAP (déployés dans 47 systèmes SAP couvrant 323 sociétés du Groupe) incluant une mise à jour pour les spécificités de l'activité distribution bâtiment ;
- les ITAC96 ITAC4M3 pour les systèmes MOVEX M3 (déployés sur quatre systèmes M3 couvrant 37 sociétés du Groupe) ;
- les ITAC85 ITAC4EXACT pour les systèmes EXACT (déployés sur un système EXACT couvrant 24 sociétés du Groupe) ;
- les principes ITAC déployés sur un système MS Dynamics couvrant une société du Groupe, et les systèmes SAP Business One couvrant 23 sociétés.

2.5.5 Le manuel de prévention des risques industriels et de distribution

La Politique de Prévention des dommages aux biens du Groupe et des pertes d'exploitation consécutives, formalisée dans un recueil interne de standards et meilleures pratiques, est définie par la Direction des Risques et Assurances (DRA). La DRA coordonne la mise en œuvre de la politique par les entités opérationnelles du Groupe dans ses différents métiers.

Aux niveaux des métiers et des entités régionales, les coordinateurs Prévention gèrent l'application de la politique du Groupe dans leur périmètre.

Au niveau des sites, les responsables Prévention procèdent à l'auto-évaluation annuelle des risques de leurs sites via un logiciel de cotation des risques. Cet outil fournit une évaluation des risques ainsi que l'évaluation du niveau de protection et de prévention correspondant. Cette auto-évaluation est mise à jour annuellement par les sites industriels, les centres de recherche et de développement et les sites logistiques. Une évaluation spécifique est réalisée au niveau des points de vente.

En outre, des visites régulières des sites les plus importants du Groupe sont réalisées par des ingénieurs-prévention, auditeurs extérieurs au Groupe (environ 350 visites et 50 réunions à distance par an). Les sites mettent à jour leur plan d'action en vue d'améliorer leur niveau de prévention et de protection à partir des recommandations formulées par ces ingénieurs-prévention.

2.5.6 Les outils de la culture de conformité du Groupe

La culture de conformité qui anime le Groupe se développe au travers de ses valeurs, formalisées dans les principes de comportement et d'action.

Le programme d'éthique et de conformité s'articule aujourd'hui autour des principaux thèmes suivants : la promotion des principes de comportement et d'action ; la prévention de la corruption et du trafic d'influence ; le respect des règles en matière de droit de la concurrence ; et la conformité aux sanctions économiques et au contrôle des exportations.

Les outils déployés pour mettre en œuvre le programme sont notamment :

- un Intranet dédié intitulé Ethique et Conformité où sont relayés les messages clés et les outils disponibles ;
- des modules de formation en ligne tels que *ACT* (prévention de la corruption), *Comply* (droit de la concurrence), et *SGU - Economic sanctions and Export Control – Saint-Gobain* (règles relatives aux sanctions économiques et au contrôle des exportations) ;
- des formations en présentiel ;
- la diffusion de guides techniques et pratiques :
  - le Fil Concurrence,
  - 20 bonnes pratiques sur le droit de la concurrence pour les acheteurs,
  - la vidéo Lexia sur le système d'alerte ;
- la diffusion de politiques internes et leur mise en œuvre telles que :
  - la politique relative au système d'alerte du Groupe Saint-Gobain,
  - la politique anticorruption,
  - la politique cadeaux et invitations,
  - la politique conflits d'intérêts,
  - la politique sanctions économiques et contrôle des exportations,
  - la politique agents commerciaux et les intermédiaires,
  - la politique sur les adhésions aux associations professionnelles,
  - la politique Groupe sur la gestion par les Ressources Humaines du risque de corruption,
  - les politiques sur les acquisitions et joint-venture.
- la diffusion fréquente de messages par le Directeur Général, le Secrétaire Général et les Directeurs Généraux des régions, pays et activités du Groupe Saint-Gobain ;
- un réseau de Responsables Éthique et Conformité et de Correspondants Sanctions économiques et contrôle des exportations présents localement.

2.6 Organisation du contrôle interne dans l'élaboration et le traitement de l'information financière et comptable destinée aux actionnaires

2.6.1 Les comptes individuels de la Compagnie de Saint-Gobain (société mère)

La Direction des Services Comptables remplit sa mission d'information financière des actionnaires, des partenaires et des tiers dans le cadre des obligations légales françaises. Elle s'appuie sur des normes et des principes en vigueur. Ces derniers sont les principes communément admis de la continuité de l'exploitation, de la permanence des méthodes, de l'intangibilité du bilan d'ouverture, du rattachement des charges aux produits, de l'indépendance des périodes et de la prééminence de la réalité sur l'apparence.

2.6.2 L'organisation comptable

L'organisation comptable s'appuie sur les règles, méthodes et procédures décrites dans les notes de doctrine du Groupe. Elle assure le rapprochement et la justification de tous les comptes, et l'image fidèle des événements représentés. Elle a également un rôle de conseil pour appréhender, en amont, les conséquences comptables des événements et les changements de réglementations susceptibles d'affecter les comptes de la Compagnie.

Le plan comptable est adapté aux besoins de classification des opérations et respecte le principe de l'importance relative. Il est lié au Système d'Information Financière du Groupe.

2.6.3 Le contrôle interne

D'une part, le contrôle interne s'appuie sur les démarches récurrentes d'évaluation du processus d'élaboration de l'information comptable et financière.

En effet, outre le contrôle du respect des procédures d'ordonnancement et de double signature de ses moyens de paiement sécurisés, la Direction des Services Comptables joue, en matière de contrôle interne, un rôle de garant du respect des responsabilités définies par la Direction du Groupe et formalisées par une structure de comptabilité analytique par centres de responsabilité appelés « centres de frais ». En particulier, les responsables de centres de frais reçoivent mensuellement les états leur permettant de vérifier la prise en charge des frais engagés sous leur signature, et de comparer les dépenses réelles du mois et cumulées, à celles prévues au budget initial.

Un jeu de ces documents est communiqué en synthèse mensuellement à la Direction Financière et à la Direction du Groupe.

D'autre part, des actions sont menées pour le renforcement du dispositif de gestion des risques comptables et de fiabilisation des comptes.

À cet effet, les entités du Groupe sont soumises depuis 2016 à une procédure de Revue de Bilan appelé BSR – *Balance Sheet Review* encadrée par la Direction de la Gestion Financière du Groupe et visant à augmenter le niveau de contrôle des comptes par la Direction Financière de chaque entité.

2.6.4 Les comptes consolidés du Groupe

Les comptes consolidés du Groupe sont établis par la Direction de la Consolidation et du *Reporting* Groupe. Cette Direction est chargée en outre de la mise à jour des procédures de consolidation, de la formation et de l'intégration des filiales dans le périmètre de consolidation, du traitement de l'information, de l'exploitation, de la maintenance et des développements de l'outil de consolidation et du Système d'Information Financière pour le Groupe et l'ensemble des Régions et SHP.

2.6.5 Les normes du Groupe

La Direction de la Consolidation assure l'information et la formation périodique des filiales en liaison avec les Régions et SHP. Elle dispose pour cela d'un manuel de consolidation, de plusieurs guides d'aide à la saisie, d'un site Intranet et d'un outil de formation en ligne en français et en anglais. Elle diffuse mensuellement des instructions ciblées sur les nouveautés propres à chaque arrêté et les évolutions du *reporting*, des normes et procédures en liaison avec le département des Normes Comptables et Engagements de Retraite du Groupe.

Chaque année, la Direction de la Consolidation assure des sessions de formation.

2.6.6 Le traitement de l'information et le contrôle des comptes

Chaque filiale communique ses comptes selon un calendrier fixé par la Compagnie. Ils sont traités et contrôlés par la Direction de la Consolidation et par chaque Région et SHP. La Direction de la Consolidation revoit dans sa globalité les comptes du Groupe et procède aux ajustements nécessaires à l'établissement des comptes consolidés. Ces comptes sont diffusés tous les mois à la Direction Générale du Groupe.

Les comptes consolidés sont ensuite contrôlés par le collège des Commissaires aux comptes qui applique les normes de la profession.

2.6.7 Les outils de la consolidation

L'établissement des comptes s'effectue à l'aide d'un logiciel qui permet de disposer d'une base de données puissante, performante et hautement sécurisée, respectant la structure du Groupe. L'outil de consolidation est mis à jour régulièrement afin de garantir la pérennité du système d'information financière. En outre, une procédure d'accès hautement contrôlée garantit la sécurité du système et une revue complète des accès est réalisée une fois par an.

Cet outil gère une base de données commune qui contient les données de l'ensemble des entités consolidées du Groupe.

Il alimente un outil sécurisé de diffusion de l'information disponible sur l'Intranet du Groupe, à destination de la Direction du Groupe, des Directions de Région et SHP, assurant ainsi un contrôle interne des informations produites.

2.6.8 La fiabilisation des comptes par le processus de *reporting*

Le processus de *reporting* mensuel assure la fiabilisation des comptes intermédiaires et annuels du Groupe. Les clôtures au 30 juin et 31 décembre sont anticipées grâce à une procédure de *hard close* au 31 mai et au 31 octobre. Ces deux arrêtés font l'objet d'un examen approfondi selon les mêmes principes que les arrêtés annuels et semestriels. À cette occasion, les principaux responsables financiers de la Compagnie et des Régions procèdent à un examen détaillé des résultats et du bilan *hard close*. Ainsi, les comptes des sociétés sont analysés préalablement aux clôtures finales et font l'objet d'une revue par les Commissaires aux comptes. Cette procédure permet la détection anticipée d'anomalies éventuelles et leur correction pendant les phases de clôture proprement dites.

Un rapport consolidé, accompagné de commentaires et d'analyses sur les événements et les points significatifs de la période, est remis chaque mois à la Direction Générale de la Compagnie de Saint-Gobain.

7

Capital et actionnariat

1. Capital 256

1.1 Capital social 256
1.2 Autorisations financières en vigueur 257
1.3 Autodétention et acquisition par Saint-Gobain de ses propres actions 259
1.4 Principaux actionnaires 261
1.5 Franchissements de seuils en 2021 262
1.6 Actionnariat salarié 262
1.7 Pactes ou conventions d'actionnaires portant sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain 263
1.8 Contrôle de la Société 263
1.9 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 263

2. Informations boursières/Marché des titres 264

2.1 L'action Saint-Gobain 264
2.2 Taux de rendement global pour l'actionnaire 265
2.3 Emprunts obligataires 266
2.4 Titres participatifs 266

3. Politique de communication financière et calendrier financier 269

4. Dividendes 271

1. Capital

1.1 Capital social

1.1.1 Capital social au 31 décembre 2021

Au 31 décembre 2021, le capital social de la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 2 096 070 380 euros, divisé en 524 017 595 actions ordinaires (contre 532 683 713 actions au 31 décembre 2020) de 4 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

Au 31 décembre 2021, la Société n'a pas émis d'actions non représentatives du capital ni de titres donnant accès à son capital autres que des options sur actions et actions de performance (voir Sections 2.4.2 et 2.4.3 du Chapitre 5).

1.1.2 Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices

Depuis le 31 décembre 2018, le capital de Saint-Gobain a évolué comme suit :

Date	Nature de l'opération	Capital social après opération *(en euros)*	Nombre d'actions après opération
12/2021	Souscription de 2 962 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 096 070 380 €	524 017 595
11/2021	Réduction de capital : annulation de 8 543 174 actions	2 096 058 532 €	524 014 633
06/2021	Réduction de capital : annulation de 5 700 000 actions	2 130 231 228 €	532 557 807
05/2021	Plan d'Épargne Groupe : émission de 5 562 855 actions (à 35,81 euros)	2 153 031 228 €	538 257 807
05/2021	Souscription de 11 239 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 130 779 808 €	532 694 952
11/2020	Réduction de capital : annulation de 3 000 000 actions	2 130 734 852 €	532 683 713
11/2020	Réduction de capital : annulation de 9 000 000 actions	2 142 734 852 €	535 683 713
10/2020	Souscription de 266 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 178 734 852 €	544 683 713
08/2020	Plan d'Épargne Groupe : émission de 6 099 996 actions (à 23,03 euros)	2 178 733 788 €	544 683 447
08/2020	Réduction de capital : annulation de 6 100 000 actions	2 154 333 804 €	538 583 451
12/2019	Souscription de 310 204 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 178 733 804 €	544 683 451
11/2019	Réduction de capital : annulation de 2 211 754 actions	2 177 492 988 €	544 373 247
06/2019	Réduction de capital : annulation de 6 000 000 actions	2 186 340 004 €	546 585 001
05/2019	Plan d'Épargne Groupe : émission de 5 999 997 actions (à 25,69 euros)	2 210 340 004 €	552 585 001

1.1.3 Nantissements, garanties et sûretés

Au 31 décembre 2021, à la connaissance de la Société, il n'existe aucun engagement significatif de type nantissement, garantie ou sûreté réelle portant sur les actions Saint-Gobain.

1.2 Autorisations financières en vigueur

Le tableau ci-dessous présente l'état des délégations de compétence et autorisations consenties par les Assemblées générales des actionnaires du 6 juin 2019 et du 3 juin 2021 au Conseil d'administration et l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice 2021.

Objet de la résolution et titres concernés	Source (n° de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Montant nominal maximum d'augmentation de capital
Émissions avec droit préférentiel de souscription			
Augmentation de capital (actions ordinaires ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales) (A)	AG 2021 18e résolution	26 mois (août 2023)	426 millions d'euros hors ajustement éventuel, soit environ 20 % du capital social [1] (A) + (B) + (C) + (D) + (E) + (I) étant limité à 426 millions d'euros (le « **Plafond Global** ») [2]
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices et attribution gratuite d'actions aux actionnaires (B)	AG 2021 23e résolution	26 mois (août 2023)	106 millions d'euros hors ajustement éventuel, soit environ 5 % du capital social Inclus dans le Plafond Global [2]
Émissions sans droit préférentiel de souscription			
Augmentation de capital, par offre au public, autre que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec possibilité de conférer un délai de priorité pour les actionnaires, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales ou d'actions de la Société auxquelles donneraient droit des valeurs mobilières à émettre le cas échéant par des filiales (C)	AG 2021 19e résolution	26 mois (août 2023)	213 millions d'euros (actions) hors ajustement éventuel, soit environ 10 % du capital social [1] Inclus dans le Plafond Global (C) + (D) + (E) + (I) étant limité à 213 millions d'euros [2]
Augmentation de capital, par offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales ou d'actions de la Société auxquelles donneraient droit des valeurs mobilières à émettre le cas échéant par des filiales (D)	AG 2021 20e résolution	26 mois (août 2023)	213 millions d'euros (actions) hors ajustement éventuel, soit environ 10 % du capital social [1] Imputation sur le plafond de (C), inclus dans le Plafond Global [2]
Augmentation de capital (actions ordinaires ou valeurs mobilières dont le titre primaire est une action donnant accès au capital de la Société) en vue de rémunérer des apports en nature (E)	AG 2021 22e résolution	26 mois (août 2023)	10 % du capital social, soit environ 213 millions d'euros hors ajustement éventuel Imputation sur le plafond de (C), inclus dans le Plafond Global [2]
Émissions réservées au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe			
Augmentation de capital (titres de capital) par le biais du Plan d'Épargne du Groupe (F)	AG 2021 25e résolution	26 mois (août 2023)	52 millions d'euros hors ajustement éventuel, soit environ 2,4 % du capital social [3]
Attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions (G)	AG 2019 23e résolution	38 mois (août 2022)	1,5 % du capital social à la date de l'AG 2019, soit environ 33 millions d'euros, avec un sous-plafond de 10 % de cette limite de 1,5 % pour les dirigeants mandataires sociaux [2] (G) + (H) étant limité à 1,5 % du capital social
Attribution gratuite d'actions existantes (H)	AG 2019 24e résolution	38 mois (août 2022)	1,2 % du capital social à la date de l'AG 2019, soit environ 26 millions d'euros, avec un sous-plafond de 10 % de cette limite de 1,2 % pour les dirigeants mandataires sociaux [4] Imputation sur le plafond de (G)
Autre			
Option de surallocation dans le cadre d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec ou sans DPS (I)	AG 2021 21e résolution	26 mois (août 2023)	Pour chaque émission, limite légale de 15 % de l'émission initiale [1] Imputation sur le plafond de (C) et/ou inclus dans le Plafond Global en fonction de l'émission initiale [2]

Objet de la résolution et titres concernés	Source (n° de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Montant nominal maximum d'augmentation de capital
Fixation du prix d'émission en cas d'augmentation de capital avec suppression du DPS par offre au public réalisée en vertu des 19e ou 20e résolutions de l'AG 2021 (J)	AG 2021 24e résolution	26 mois (août 2023)	10 % du capital social par période de 12 mois [1] Émissions réalisées en vertu de (C) ou (D) selon le type d'augmentation de capital Imputation sur le plafond de (C), inclus dans le Plafond Global [2]
Programme de rachat d'actions			**Caractéristiques**
Rachat d'actions [5]	AG 2021 17e résolution	18 mois (décembre 2022)	10 % du nombre total d'actions composant le capital social à la date de l'AG [6] Prix d'achat maximum par action : 80 euros
Annulation d'actions	AG 2021 26e résolution	26 mois (août 2023)	10 % du capital social par période de 24 mois [7]

(1) Montant nominal maximum des titres de créance donnant accès au capital pouvant être émis plafonné à 1,5 milliard d'euros. Plafond global pour les résolutions (A), (C), (D) et (I).

(2) Pas d'utilisation de la délégation faite en 2021.

(3) Constatation de la souscription de 5 562 855 actions en mai 2021 par le Président-Directeur Général ayant reçu délégation du Conseil d'administration en date du 26 novembre 2020 sur le fondement de la 22e résolution de l'Assemblée générale du 6 juin 2019 pour mettre en œuvre une augmentation de capital par le biais du Plan d'Épargne du Groupe.

(4) Attribution gratuite de 1 184 475 actions de performance existantes par le Conseil d'administration du 25 novembre 2021.

(5) Les objectifs du programme sont les suivants : annulation, remise d'actions dans le cadre d'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelconque manière à l'attribution d'actions de la Société ou dans le cadre d'opérations de croissance externe, fusion, scission, apport, animation du marché dans le cadre d'un contrat de liquidité, attribution gratuite d'actions, octroi d'options d'achat d'actions, ou cession d'actions dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise ou autres plans similaires, couverture de la dilution potentielle liée à des attributions gratuites d'actions, à l'octroi d'options de souscription d'actions ou à la souscription d'actions par des salariés dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise ou autres plans similaires, la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers et, plus généralement, en vue de la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.

(6) Voir Section 1.3 du présent Chapitre 7 pour une description de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2021.

(7) Annulation de (i) 5 700 000 actions entraînant une réduction du capital social d'un montant nominal de 22 800 000 euros, décidée par le Conseil d'administration du 3 juin 2021, à effet au 11 juin 2021 et (ii) 8 543 174 actions entraînant une réduction du capital social d'un montant nominal de 34 172 696 euros, décidée par le Conseil d'administration du 25 novembre 2021, à effet au 30 novembre 2021 (voir Section 1.3.1 du présent Chapitre 7).

1.3 Autodétention et acquisition par Saint-Gobain de ses propres actions

1.3.1 Autodétention et autocontrôle

Au 31 décembre 2021, la Compagnie de Saint-Gobain détenait directement un nombre total de 2 085 448 actions propres, soit 0,40 % de son capital social, d'une valeur nominale de 4 euros et acquises à un cours d'achat moyen de 48,60 euros. La valeur brute comptable des actions autodétenues au 31 décembre 2021 est de 101 346 131 euros. À cette date, elle ne détenait pas d'actions propres de manière indirecte.

Le tableau qui suit présente, au 31 décembre 2021, l'affectation des actions autodétenues directement par la Compagnie de Saint-Gobain aux objectifs du programme autorisé par l'Assemblée générale du 3 juin 2021 :

Objectif	Nombre d'actions et pourcentage du capital	Cours d'achat moyen *(en euros)*	Valeur brute comptable *(en euros)*
Couverture de plans d'actions de performance et d'autres allocations destinées aux salariés (y compris options d'achat d'actions)	2 060 971 actions (0,39 % du capital)	48,47 €	99 903 056 €
Contrat de liquidité	24 477 actions (0,0047 % du capital)	58,96 €	1 443 075 €

Au cours de l'exercice 2021, 904 712 actions autodétenues ont été remises dans le cadre de plans d'actions de performance existantes et 136 972 actions autodétenues ont été remises dans le cadre de plans d'options d'achat.

Sur décisions du Conseil d'administration, 5 700 000 d'actions ont été annulées le 11 juin 2021 et 8 543 174 d'actions ont été annulées le 30 novembre 2021. Ces annulations d'actions ont entraîné des réductions du capital social d'un montant nominal de respectivement 22 800 000 d'euros et de 34 172 696 d'euros.

1.3.2 Informations sur les opérations effectuées sur actions propres au cours de l'exercice 2021 (hors contrat de liquidité)

En 2021, dans le cadre des autorisations consenties par les Assemblées générales des actionnaires du 4 juin 2020 et du 3 juin 2021 au Conseil d'administration, la Société a procédé, hors contrat de liquidité, au rachat de 15 393 217 titres, au cours moyen de 56,07 euros, et à aucune cession. Le montant global des frais de négociation, honoraires et taxes supportés par la Société en 2021 au titre de l'ensemble de ses opérations sur actions propres s'est élevé à 3 322 189 euros.

Il n'a pas été fait usage de produits dérivés dans le cadre de la réalisation de ces opérations. Par ailleurs, la Société ne détient pas de position ouverte à l'achat ni à la vente au 31 décembre 2021.

1.3.3 Contrat de liquidité

La Compagnie de Saint-Gobain a conclu en novembre 2007 avec la société Exane BNP Paribas un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (Amafi).

En vue de se conformer à la réglementation en vigueur (en particulier à la décision de l'Autorité des marchés financiers (AMF) n° 2018-01 du 2 juillet 2018 portant instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise), un nouveau contrat de liquidité a été conclu en date du 20 juin 2019 entre la Compagnie de Saint-Gobain et la société Exane BNP Paribas prenant effet rétroactivement au 1er janvier 2019, et se substituant au précédent.

Ce contrat a pour objet de donner mandat au prestataire d'intervenir pour le compte de la Compagnie de Saint-Gobain en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des actions Saint-Gobain et d'éviter des décalages de cours non justifiés par la tendance de marché.

Les moyens mis à disposition du contrat conclu en juin 2019 par la Compagnie de Saint-Gobain et portés au crédit du compte de liquidité portent sur 4 002 006,22 euros et 21 000 actions de la Compagnie de Saint-Gobain (contre 5 millions d'euros au titre du précédent contrat). Au 31 décembre 2021, le compte de liquidité comportait 24 477 actions et le crédit du compte de liquidité s'élevait à 5,7 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2021, les achats cumulés effectués dans le cadre du contrat de liquidité ont porté sur 1 471 779 actions à un cours moyen de 54,41 euros, les ventes ayant porté sur 1 483 669 actions à un cours moyen de 54,42 euros. Aucune action allouée à la mise en œuvre du contrat de liquidité n'a été réaffectée à un autre objectif du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2021.

1.4 Principaux actionnaires

Au 31 décembre 2021, le capital social de la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 2 096 070 380 euros, divisé en 524 017 595 actions ordinaires, auxquelles sont attachés 578 751 000 droits de vote théoriques.

Le tableau ci-dessous présente, à la connaissance de la Société, l'évolution de la répartition du capital et des droits de vote de la Société au cours des trois dernières années.

	31 décembre 2021			31 décembre 2020			31 décembre 2019		
	Nombre d'actions	% du capital (1)	% des droits de vote (2)	Nombre d'actions	% du capital (1)	% des droits de vote (2)	Nombre d'actions	% du capital (1)	% des droits de vote (2)
Fonds du Plan d'Épargne Groupe	43 253 088	8,3	14,9	48 557 060	9,1	15,4	47 193 986	8,7	14,6
BlackRock, Inc.	30 760 840 [3]	5,87	5,33	26 342 042 [5]	4,9	4,5	24 514 914 [7]	4,5	4,1
Caisse des dépôts et consignations	18 950 947 [4]	3,62	4,53	21 806 475 [6]	4,1	4,9	12 921 428	2,4	3,4
Autodétention	2 085 448	0,4	0,0	1 988 969	0,4	0,0	1 934 484	0,4	0,0
Autres actionnaires (8)	428 967 272	81,86	75,25	433 989 167	81,5	75,2	458 118 639	84,0	77,9
TOTAL		**100**	**100**		**100**	**100**		**100**	**100**

(1) Les pourcentages du capital sont calculés par rapport au nombre total d'actions composant le capital de la Société, y compris les actions autodétenues. Voir Section 2.4 du Chapitre 5 pour le détail des options sur actions non encore exercées et actions de performance attribuées. Au 31 décembre 2021, le pourcentage de dilution maximum s'élevait à 0,12 %.

(2) Les pourcentages des droits de vote sont calculés par rapport au nombre de droits de vote exerçables en Assemblée générale. Depuis 1987, les actions nominatives inscrites au nom d'un même actionnaire depuis deux ans au moins bénéficient d'un droit de vote double. Pour plus d'information, se reporter à la Section 1.1.1 du Chapitre 9.

(3) À la meilleure connaissance de la Société, sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire établie par BlackRock, Inc. en date du 12 octobre 2021.

(4) À la meilleure connaissance de la Société, sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire établie par la Caisse des dépôts et consignations en date du 21 décembre 2021 faisant état de sa détention directe et indirecte par l'intermédiaire de la société CNP Assurances qu'elle contrôle.

(5) À la meilleure connaissance de la Société, sur la base de la déclaration de franchissement de seuil établie par BlackRock, Inc. en date du 30 décembre 2020.

(6) À la meilleure connaissance de la Société, sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire établie par la Caisse des dépôts et consignations en date du 29 décembre 2020 faisant état de sa détention directe et indirecte par l'intermédiaire de la société CNP Assurances qu'elle contrôle.

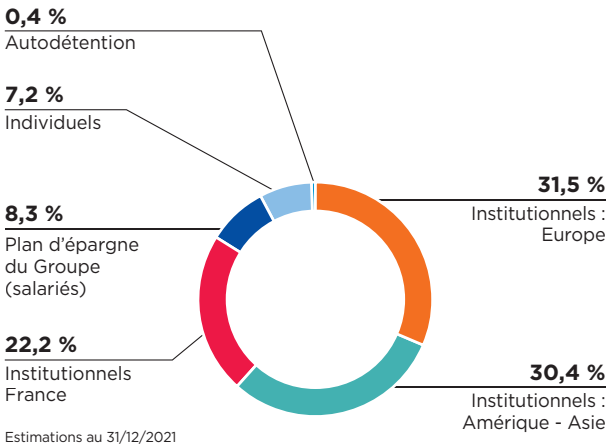
(7) À la meilleure connaissance de la Société, sur la base des déclarations de franchissement de seuil établies par BlackRock, Inc. respectivement en date du 6 novembre 2018 et 15 mars 2019.

(8) Le pourcentage du capital et des droits de vote détenu par l'ensemble des administrateurs et des membres de la Direction du Groupe est inférieur à 0,10 %. Le nombre d'actions détenues par chacun des administrateurs figure à la Section 1.1.1 du Chapitre 5.

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2021, il n'existait aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

Le nombre d'actionnaires est estimé, selon la dernière étude des titres au porteur identifiable réalisée au 31 décembre 2021, à environ 200 000.

Le graphique ci-après présente la structure de l'actionnariat de la Compagnie de Saint-Gobain au 31 décembre 2021 par grandes catégories d'actionnaires.



1.5 Franchissements de seuils en 2021

1.5.1 BlackRock

Au cours de l'exercice 2021, la société BlackRock, Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a procédé à plusieurs déclarations de franchissements du seuil légal de 5 %, à la hausse ou à la baisse. En dernier lieu, le 28 juin 2021, la société BlackRock, Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré à l'Autorité des marchés financiers avoir franchi en hausse le 25 juin 2021, le seuil de 5 % des droits de vote de la Compagnie de Saint-Gobain et en détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 5,56 % du capital et 5,05 % des droits de vote.

BlackRock, Inc. a précisé que ce franchissement de seuil résultait d'une acquisition d'actions Saint-Gobain hors et sur le marché et prenait en compte (i) 258 ADR, (ii) 150 498 *contracts for differences* (instruments dérivés à dénouement monétaire), sans échéance prévue, portant sur autant d'actions Saint-Gobain, réglés exclusivement en espèces et (iii) 1 163 298 actions Saint-Gobain détenues à titre de collatéral.

Par ailleurs, BlackRock, Inc. a précisé détenir 3 392 441 actions Saint-Gobain pour le compte de clients qui ont conservé l'exercice des droits de vote.

1.5.2 Caisse des dépôts et consignations

Au cours de l'exercice 2021, la Caisse des dépôts et consignations a procédé à plusieurs déclarations de franchissements du seuil légal de 5 %, à la hausse ou à la baisse. En dernier lieu, le 19 juillet 2021, la Caisse des dépôts et consignations a déclaré à l'Autorité des marchés financiers avoir franchi directement et indirectement en baisse, le 15 juillet 2021, le seuil de 5 % des droits de vote de la Compagnie de Saint-Gobain et détenir, directement et indirectement par l'intermédiaire de la société CNP Assurances qu'elle contrôle, 4,02 % du capital et 4,87 % des droits de vote.

La Caisse des dépôts et consignations a précisé que ce franchissement de seuil résultait de la restitution d'actions de la Compagnie de Saint-Gobain qui étaient détenues à titre de collatéral par CNP Assurances.

1.5.3 Franchissements de seuils statutaires

En outre, au titre de l'obligation statutaire de déclaration à la Société de tout franchissement du seuil de 0,5 % du capital social ou des droits de vote, ou de tout multiple de ce pourcentage, la Société a reçu en cours d'année diverses notifications de franchissements de seuils statutaires, à la hausse ou à la baisse, à la suite de cessions d'actions ou du fait de l'évolution du nombre d'actions et de droits de vote de la Compagnie de Saint-Gobain.

1.6 Actionnariat salarié

Au 31 décembre 2021, les salariés du Groupe détiennent, par l'intermédiaire des Fonds du Plan d'Épargne du Groupe, 8,3 % du capital et 14,9 % des droits de vote attachés aux actions Saint-Gobain. Les Fonds du Plan d'Épargne Groupe constituent ainsi le premier actionnaire du Groupe.

Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) est un élément fort du contrat social Saint-Gobain et constitue une voie privilégiée d'association des salariés au Groupe et de participation à ses résultats.

En 2021, le PEG a proposé aux salariés du Groupe un plan leur offrant deux formules classiques à échéance cinq et dix ans pour lequel 5 562 855 actions ont été souscrites pour un montant total de 199,2 millions d'euros (à comparer à 6 099 996 actions et 140,5 millions d'euros en 2020).

En France, 67,1 % des salariés ont participé au PEG par l'intermédiaire de fonds communs de placement d'entreprise (FCPE). Le PEG a été également proposé dans 27 autres pays européens et 20 pays d'autres continents. Au total, 47 768 salariés du Groupe ont participé au PEG en 2021.

Un nouveau plan sera lancé en 2022. Il offrira aux salariés du Groupe les deux formules classiques à échéance cinq et dix ans, dans la limite de 6 500 000 actions, soit un peu plus de 1 % du capital social.

1.7 Pactes ou conventions d'actionnaires portant sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain

La Société n'a pas connaissance de pactes ou conventions conclus entre ses actionnaires ni d'action de concert portant sur les titres composant son capital.

1.8 Contrôle de la Société

Au 31 décembre 2021, à sa connaissance, la Société n'est pas contrôlée et ne fait l'objet d'aucun accord ou engagement liant un ou plusieurs actionnaires ou autre personne morale ou physique agissant individuellement ou de concert portant sur la détention directe ou indirecte de son capital ou sur son contrôle, ou dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

1.9 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

1.9.1 Accords pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

La Société n'a pas connaissance d'accords entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote de la Société.

1.9.2 Incidence d'un changement de contrôle sur certaines opérations de la Société

Les emprunts obligataires émis depuis 2006 par la Compagnie de Saint-Gobain comportent une clause de protection des porteurs en cas de changement de contrôle, permettant à ceux-ci de demander à la Compagnie de Saint-Gobain (au choix de celle-ci) soit le rachat des obligations concernées en vue de leur remboursement anticipé, soit leur achat, au pair (plus intérêts courus). Cette option n'est prévue que dans les cas suivants : (i) la notation des obligations concernées est baissée d'un niveau non spéculatif (*investment grade*) à un niveau spéculatif (*non investment grade*) par une agence de notation désignée ; (ii) la notation des obligations concernées qui était à un niveau spéculatif, est baissée d'un cran (par exemple de BB + à BB) par une agence de notation désignée ; (iii) la notation est retirée ; – et, dans chacun de ces cas (i) à (iii), l'action de l'agence de notation est expressément liée au changement de contrôle – ou (iv) au moment du changement de contrôle, les obligations concernées n'avaient pas de notation. L'encours total au 31 décembre 2021 de l'ensemble des emprunts concernés est de 9 649 millions d'euros.

Par ailleurs, les lignes bancaires syndiquées destinées au support du financement général du Groupe (de décembre 2017 et respectivement d'un montant de 1 520 millions d'euros et de 2 480 millions d'euros) comportent également une clause de changement de contrôle de la Compagnie.

Enfin, certains plans de rémunération différée et de retraite à prestations définies existant dans les filiales américaines du Groupe prendraient immédiatement fin rendant les droits de leurs bénéficiaires exigibles dans les douze mois. Les montants concernés s'élèvent globalement à 176 millions de dollars US au 31 décembre 2021.

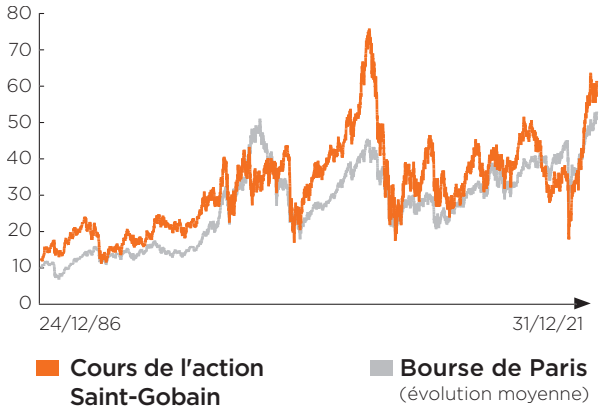
2. Informations boursières/Marché des titres

2.1 L'action Saint-Gobain

Cotée sur le Compartiment A d'Euronext Paris (code ISIN FR 0000 125007), où elle est, au 31 décembre 2021, la 20e capitalisation boursière du CAC 40 (32 421 millions d'euros) et au 23e rang des valeurs les plus actives de cette Bourse avec une moyenne de 1 174 050 actions échangées quotidiennement en 2021, l'action Saint-Gobain est également présente sur les Bourses européennes suivantes : Londres et Zürich (depuis 1987), Amsterdam et Bruxelles (depuis 1988).

Par ailleurs, l'action Saint-Gobain fait partie de l'indice mondial *The Global Dow* regroupant 150 sociétés des secteurs traditionnels et innovants.

› COURS DE L'ACTION SAINT-GOBAIN, AU 31/12/2021 (1)



(Source : Euronext Paris)

(1) Données ajustées de l'impact lié aux augmentations de capital de mars 1994 et février 2009 et à la division du nominal par quatre en juin 2002.

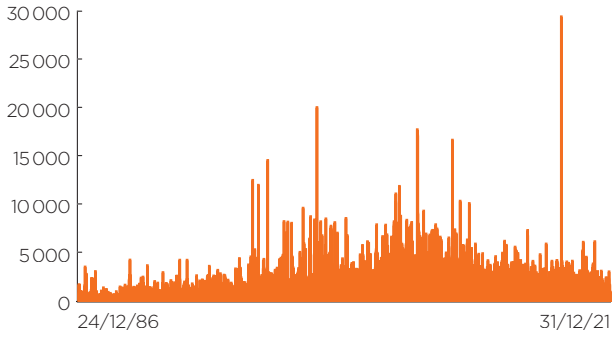
Dans le domaine du développement durable et de la responsabilité sociale d'entreprise, Saint-Gobain est référencé par les indices *MSCI World ESG Leaders*, *STOXX® Global ESG Leaders*, *ESI Excellence Global* d'Ethibel, *ESI Excellence Europe* d'Ethibel, *FTSE4Good* et *Dow Jones Sustainability Index* Europe.

L'action Saint-Gobain sert aussi de support aux marchés des options négociables de la Bourse de Paris (MONEP) et de la Bourse de Londres. À la Bourse de Paris, les volumes traités au 31 décembre 2021 sur les options Saint-Gobain ont atteint 189 609 lots contre 253 472 lots en 2020.

Le code LEI de la Compagnie de Saint-Gobain est NFONVGN05Z0FMN5PEC35.

› NOMBRE D'ACTIONS ÉCHANGÉES (en milliers) AU 31/12/2021 (2)

Historique du nombre d'actions échangées par jour (en milliers) **à fin 2021**



(Source : Euronext Paris)

(2) Données ajustées de l'impact lié aux augmentations de capital de mars 1994 et février 2009 et à la division du nominal par quatre en juin 2002.

› COURS EXTRÊMES (en euros)

Année	Plus haut	Plus bas	Dernier cours de l'année
2019	39,565	28,275	36,500
2020	40,800	16,408	37,500
2021	64,930	37,790	61,870

(Source : Euronext Paris)

2.2 Taux de rendement global pour l'actionnaire

Le taux de rendement global de l'action Saint-Gobain ressort à :

- 8,7 % par an sur la période du 22 décembre 1986 (date de la privatisation de Saint-Gobain) au 31 décembre 2021 ;
- 9,5 % par an sur les cinq dernières années (du 30 décembre 2016 au 31 décembre 2021).

Le taux de rendement global pour l'actionnaire est le taux de rentabilité effectif pour l'actionnaire : il inclut la variation du cours de l'action, les dividendes perçus sur la période et supposés réinvestis en actions, ainsi que les opérations sur titres (augmentations de capital).

Il est calculé à partir de l'indicateur *Total Return* publié par Datastream pour l'ensemble des sociétés cotées.

Transactions depuis janvier 2020

Bourse de Paris Code ISIN FR0000125007	En nombre de titres	En capitaux *(en euros)*	Plus haut *(en euros)*	Plus bas *(en euros)*
2020				
janvier	30 671 581	1 084 824 404	37,255	34,065
février	34 378 631	1 184 704 227	36,475	31,585
mars	78 827 597	1 916 162 583	33,680	16,408
avril	36 174 503	871 200 437	26,360	21,000
mai	40 519 082	1 061 970 227	29,510	22,640
juin	50 676 737	1 589 264 466	33,620	28,700
juillet	36 152 817	1 185 436 642	34,440	30,960
août	23 471 470	791 347 357	34,800	31,010
septembre	37 820 231	1 340 229 493	36,590	33,300
octobre	38 584 062	1 365 367 712	37,910	31,230
novembre	38 457 970	1 482 016 919	40,800	33,550
décembre	30 520 924	1 167 970 705	40,260	36,220
TOTAL	**476 255 605**	**15 040 495 173**		
2021				
janvier	28 571 514	1 199 233 521	43,990	37,790
février	23 648 591	1 013 578 703	44,790	41,100
mars	34 946 419	1 682 381 952	51,420	43,910
avril	22 064 708	1 151 553 338	53,430	50,150
mai	27 038 291	1 479 589 477	56,880	52,080
juin	28 153 711	1 553 484 040	58,600	54,710
juillet	22 360 340	1 287 008 599	60,340	54,700
août	22 307 565	1 400 891 410	64,930	59,210
septembre	24 870 026	1 503 661 590	62,210	57,890
octobre	24 745 452	1 461 928 253	61,770	54,920
novembre	23 394 251	1 395 883 423	61,850	55,820
décembre	20 804 128	1 233 978 393	62,440	56,290
TOTAL	**302 904 996**	**16 363 172 701**		

(Source : Euronext Paris)

En 2021, il a été échangé 185 280 800 titres à la Bourse de Londres (source : Datastream).

Les seules sociétés du Groupe, en dehors de la Compagnie de Saint-Gobain, qui sont cotées sur un marché réglementé à ce jour sont : Grindwell Norton et Saint-Gobain Sekurit India à Mumbai et Compañia Industrial El Volcan à Santiago du Chili.

2.3 Emprunts obligataires

La majorité des obligations émises par la Société (voir note 10 de l'annexe aux comptes consolidés, Section 1 du Chapitre 8) sont cotées sur un marché réglementé.

2.4 Titres participatifs

2.4.1 Titres participatifs émis en juin 1983

En juin 1983, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 1 288 299 titres participatifs de 1 000 francs de nominal, désormais fixé à 152,45 euros depuis la conversion en euros intervenue en 1999.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps. Le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2021 s'élève à 606 883, soit un montant nominal de 92,5 millions d'euros.

La rémunération de ces titres participatifs est comprise entre 75 % et 125 % du TMO, en fonction des résultats consolidés du Groupe Saint-Gobain. Le montant versé par titre en 2021 s'est élevé à 0,18 euro.

Transactions depuis janvier 2020 (1re tranche)

Bourse de Paris Code ISIN FR0000140030	En nombre de titres	En capitaux *(en euros)*	Plus haut *(en euros)*	Plus bas *(en euros)*
2020				
janvier	3 354	463 701	142,000	133,210
février	4 164	575 340	143,000	130,010
mars	3 628	492 480	140,000	129,390
avril	13	1 794	138,000	138,000
mai	69	9 428	139,000	132,110
juin	548	75 568	140,000	129,400
juillet	899	123 283	141,000	132,340
août	120	16 644	141,000	132,330
septembre	581	79 321	140,000	132,380
octobre	1 362	168 522	133,500	118,000
novembre	249	32 556	135,000	128,000
décembre	3 160	424 796	135,400	125,350
TOTAL	**18 147**	**2 463 433**		
2021				
janvier	990	130 714	135,000	123,200
février	928	125 339	141,000	128,430
mars	421	56 513	136,000	132,020
avril	1 145	148 952	135,000	128,250
mai	379	50 279	136,980	128,430
juin	354	46 635	135,000	128,300
juillet	617	79 954	135,980	124,010
août	123	15 948	131,970	125,080
septembre	224	29 121	130,020	130,000
octobre	664	86 016	130,010	129,000
novembre	572	73 806	130,000	125,020
décembre	3 273	423 627	134,000	124,000
TOTAL	**9 690**	**1 266 902**		

(Source : Euronext Paris)

Transactions depuis janvier 2020 (2e tranche)

Bourse de Paris Code ISIN FR0000047607	En nombre de titres	En capitaux *(en euros)*	Plus haut *(en euros)*	Plus bas *(en euros)*
2020				
janvier	69	8 076	117,610	115,000
février	0	0		
mars	166	18 894	115,000	112,020
avril	4	426	106,510	106,510
mai	124	13 334	115,990	106,520
juin	87	10 216	117,600	110,100
juillet	179	20 421	117,600	110,100
août	0	0		
septembre	111	12 488	112,500	112,500
octobre	12	1 350	112,500	112,500
novembre	115	12 983	116,000	106,900
décembre	175	20 400	120,000	108,440
TOTAL	**1 042**	**118 588**		
2021				
janvier	2	234	117,000	117,000
février	172	21 428	127,800	114,550
mars	115	14 839	132,000	125,420
avril	75	9 623	133,320	125,120
mai	46	5 984	132,000	126,700
juin	156	20 315	133,900	123,000
juillet	22	2 904	132,000	132,000
août	231	32 398	146,700	133,000
septembre	10	1 350	135,000	135,000
octobre	36	4 680	130,000	130,000
novembre	189	23 245	124,900	120,020
décembre	95	11 813	128,000	115,000
TOTAL	**1 149**	**148 814**		

(Source : Euronext Paris)

2.4.2 Titres participatifs émis en avril 1984

En avril 1984, la Compagnie de Saint-Gobain a également émis 194 633 titres participatifs de 1 000 écus de nominal, aujourd'hui de 1 000 euros.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps. Le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2021 s'élève à 77 516, soit un montant nominal de 77,5 millions d'euros.

La rémunération de ces titres participatifs est composée, d'une part d'une partie fixe applicable à 60 % du montant nominal du titre et rémunérée à 7,5 % l'an et, d'autre part, d'une partie variable applicable à 40 % du montant nominal du titre, liée au bénéfice net consolidé de l'exercice précédent et au taux de référence Libor EUR 6 mois + 7/8 %. Le montant versé par titre en 2021 s'est élevé à 61,3 euros, payé en deux fois (27,95 euros + 33,35 euros).

Conformément aux délibérations adoptées lors de l'assemblée générale des porteurs de ces titres participatifs en date du 19 novembre 2020 et dans le contexte de l'arrêt de la publication des taux LIBOR à compter du 31 décembre 2021, le taux de référence LIBOR EUR 6 mois + 7/8 % l'an utilisé pour le calcul de la partie variable de la rémunération du titre est remplacé, à compter de la période de rémunération débutant le 11 février 2021, par le taux EURIBOR 6 mois + 7/8 % l'an.

Transactions depuis mars 2013

Bourse de Luxembourg Code ISIN LU0002804531	En nombre de titres	En capitaux *(en euros)*	Plus haut *(en euros)*	Plus bas *(en euros)*
2013				
mars	16	13 753	875,00	847,50
avril	12	9 810	830,00	815,00
mai	56	42 050	800,00	750,00
juin	4 001	2 920 730	730,00	730,00
décembre	51	33 200	700,00	700,00
TOTAL	**4 136**	**3 019 543**		
2014				
avril	1 545	817 500	530,00	500,00
juin	11	6 600	600,00	600,00
juillet	4 002	2 401 100	600,00	550,00
septembre	12	7 800	650,00	612,00
décembre	2	1 400	700,00	700,00
TOTAL	**5 572**	**3 234 400**		
2015				**Pas de transaction**
2016				
février	55	41 250	750,00	750,00
avril	2	1 420	720,00	700,00
TOTAL	**57**	**42 670**		
2017				**Pas de transaction**
2018				
novembre	1	700	700,00	700,00
TOTAL	**1**	**700**		
2019				
septembre	5	3 500	700,00	700,00
TOTAL	**5**	**3 500**		
2020				
septembre	3	2 100	700,00	700,00
TOTAL	**3**	**2 100**		
2021				
	0			
TOTAL				

(Source : Bourse du Luxembourg)

L'ensemble de ces titres participatifs n'est pas remboursable et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

Il n'y avait pas d'autres titres émis par la Compagnie de Saint-Gobain négociés sur un marché boursier en 2021 que les actions, les obligations et les titres participatifs.

3. Politique de communication financière et calendrier financier

Politique d'information

La Direction de la Communication Financière est chargée de mettre en œuvre la politique d'information du Groupe à l'égard de la communauté financière, des investisseurs et des actionnaires. Son Directeur est M. Vivien Dardel.

Cette Direction est à la disposition de toute personne souhaitant s'informer sur la vie du Groupe :

Saint-Gobain

Direction de la Communication Financière

Tour Saint-Gobain

12, place de l'Iris

92400 Courbevoie Cedex

Tél. : 01 88 54 05 05 – Fax : 01 47 62 50 62

N° VERT 0800 32 33 33

Au cours de l'année 2021, le Directeur Général et le Directeur Financier ont donné rendez-vous trimestriellement à la communauté financière pour présenter la performance du Groupe, lors de conférences téléphoniques ou de réunions retransmises en direct sur le site Internet de la Société. Au-delà des rendez-vous trimestriels, de nombreuses réunions et *roadshows* ont été organisés de manière virtuelle - compte tenu de la pandémie de coronavirus - avec les analystes financiers, investisseurs institutionnels et journalistes. Des réunions et conférences spécifiques dédiées aux thématiques ESG (Environnement, Social, Gouvernance) ont également été organisées faisant notamment intervenir le Directeur du Développement Durable et l'administrateur référent du Groupe.

L'année 2021 a été marquée par l'organisation d'un évènement majeur à destination de la communauté financière : le *Capital Markets Day* qui s'est tenu le 6 octobre 2021 en présentiel à la Tour Saint-Gobain, avec retransmission en direct de l'intégralité de l'événement via une plateforme immersive. Cette journée a été l'occasion pour le Directeur Général entouré de l'équipe de direction de présenter le nouveau plan stratégique du Groupe sur la période 2021-2025, le plan *Grow & Impact*, et de répondre aux questions de la communauté financière. Les personnes ayant pu assister à l'événement en présentiel, ont pu participer à des visites guidées de la Tour Saint-Gobain pour découvrir plus de 80 solutions du Groupe utilisées dans la Tour.

Par ailleurs, l'année a été marquée par l'annonce de deux acquisitions structurantes pour le Groupe – Chryso et GCP – l'occasion également de présenter deux étapes décisives qui établissent Saint-Gobain comme un leader mondial de la chimie de la construction et viennent renforcer la stratégie du Groupe en tant que leader mondial de la construction durable. Des conférences téléphoniques faisant intervenir le Directeur Général, le Directeur Financier ainsi que le Directeur de Chryso se sont tenues le jour de l'annonce de ces opérations accompagnées de sessions de questions-réponses.

Dans le contexte lié à la pandémie de coronavirus, de lutte contre sa propagation et dans le souci de préserver la santé de chacun, le Conseil d'administration a fait le choix de tenir l'Assemblée générale des actionnaires à huis clos le 3 juin 2021, tout comme il en avait été décidé pour l'Assemble générale de juin 2020. Les actionnaires ont été invités à exercer leur droit de vote préalablement à la tenue de l'Assemblée générale. Le Groupe a veillé à mettre en œuvre les moyens nécessaires pour faciliter la participation à distance des actionnaires grâce à la retransmission en intégralité et en direct sur le site Internet de Saint-Gobain, avec possibilité pour les actionnaires de poser en direct des questions *via* la plateforme de diffusion.

Le Groupe a également privilégié une politique d'échanges virtuels avec les actionnaires individuels pour les visites de sites, réunions et conférences culturelles compte tenu de l'environnement sanitaire incertain. Le Directeur Général a ainsi participé à la journée *Investir Day* du 23 novembre 2021 qui s'est tenue en format hybride (présentiel et retransmission en ligne).

En complément des événements virtuels organisés tout au long de l'année, la Direction de la Communication Financière a poursuivi une communication régulière à destination des actionnaires individuels sur les nombreuses actualités du Groupe grâce à son site Internet, l'application « Saint-Gobain Shareholder » et l'envoi de la Lettre aux Actionnaires.

L'application « Saint-Gobain Shareholder » permet aux actionnaires de suivre l'actualité financière du Groupe et de retrouver l'essentiel des informations utiles (cours de bourse, calendrier financier, communiqués de presse…). Enfin, la Lettre aux Actionnaires, envoyée deux fois par an aux actionnaires du Groupe, en mars et en septembre, met en avant les résultats financiers et axes stratégiques du Groupe.

Afin d'assurer un contact privilégié, une adresse de messagerie est à la disposition des actionnaires :

actionnaires@saint-gobain.com

Par l'intermédiaire de BNP Paribas, la Compagnie de Saint-Gobain met aussi à la disposition de ses actionnaires des services complémentaires pour améliorer la gestion de leurs titres inscrits au nominatif pur. Pour tous renseignements, s'adresser à la Direction de la Communication Financière de la Compagnie de Saint-Gobain ou à :

BNP Paribas Securities Services

BP2S/GCT – Émetteur Adhérents Euroclear 30

Immeuble GMP – Europe

9 rue du Débarcadère – 93761 Pantin Cedex

Par téléphone : N° VERT 0 800 03 33 33

Par télécopie : + 33(0)1 55 77 34 17

Par Internet, sur le site PlanetShares :
www.planetshares.bnpparibas.com

Calendrier financier 2022

Résultats 2021 définitifs : 24 février 2022 après Bourse

Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2022 : 28 avril 2022 après Bourse

Assemblée générale : 2 juin 2022 à 15 heures, Salle Pleyel à Paris, 8e, en l'absence de mesures restrictives liées à la situation sanitaire

Dividende :

- date de détachement : 6 juin 2022 ;
- date de mise en paiement : 8 juin 2022.

Résultats définitifs du 1er semestre 2021 : 27 juillet 2022 après Bourse

Chiffre d'affaires des neuf mois 2021 : 27 octobre 2022 après Bourse.

Calendrier financier 2023

Assemblée générale : 1er juin 2023

4. Dividendes

Année	Nombre de titres rémunérés	Dividende net par action *(en euros)*	Rendement du dividende net ajusté sur le dernier cours de l'année
2019 [1]	-	-	-
2020	530 613 949 actions	1,33	3,5 %
2021	521 926 912 actions [2]	1,63	2,6 %

(1) Voir ci-dessous.

(2) Montant estimé, sur la base de 524 017 595 actions donnant droit, au 31 janvier 2022, au dividende au titre de l'exercice 2021 diminuées de 2 090 683 actions propres détenues au 31 janvier 2022.

Les dividendes non réclamés dans un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement sont prescrits et sont alors reversés à l'État.

Pour rappel, aucun dividende au titre de l'exercice 2019 n'a été versé. En effet, dans le contexte de pandémie de Covid-19 et de recours au chômage partiel, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 23 avril 2020 conformément aux recommandations de place, de ne pas proposer la distribution de dividende à l'Assemblée générale du 4 juin 2020. Bien que la liquidité du Groupe ait été renforcée en mars 2020, le Conseil d'administration a considéré que cette décision exceptionnelle était dans l'intérêt du Groupe et de ses parties prenantes, compte tenu de l'incertitude sur l'ampleur et la durée de la crise et de la prudence qu'elle imposait à cette date.

Le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain a décidé, le 24 février 2022, de proposer à l'Assemblée générale du 2 juin 2022 de verser un dividende de 1,63 euro.

8

Informations financières et comptables

1. Comptes consolidés 2021 **274**

Bilan consolidé 274
Compte de résultat consolidé 276
État du résultat global consolidé 277
Tableau consolidé des flux de trésorerie 278
Tableau de variation des capitaux propres consolidés 280
Notes annexes aux comptes consolidés 281

2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés **335**

3. Comptes annuels 2021 de la Compagnie de Saint-Gobain (société mère) **339**

Compte de résultat 339
Bilan 340
Annexe aux comptes annuels 2021 341

4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels **364**

5. Rapport de gestion sur les comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain **368**

Faits marquants de l'exercice 368
Autres informations requises 370

6. Tableau des 5 derniers exercices **371**

1. Comptes consolidés 2021

Bilan consolidé

Actif

(en millions d'euros)	Notes	31 déc. 2021	31 déc. 2020
Écarts d'acquisition	(7.1)	11 181	10 028
Autres immobilisations incorporelles	(7.2)	2 705	2 505
Immobilisations corporelles	(7.3)	11 663	11 072
Droits d'usage relatifs aux contrats de location	(7.4)	2 959	2 902
Titres mis en équivalence	(8.1) (8.2)	536	462
Impôts différés actifs	(12.2)	576	665
Autres actifs non courants	(8.3)	1 422	845
TOTAL DE L'ACTIF NON COURANT		**31 042**	**28 479**
Stocks	(5.4)	6 598	5 362
Créances clients	(5.4)	5 104	4 597
Créances d'impôts courants	(5.4) (12.1)	166	147
Autres créances	(5.4)	1 504	1 269
Actifs détenus en vue de la vente	(4.3)	227	329
Disponibilités et équivalents de trésorerie	(10.3)	6 943	8 443
TOTAL DE L'ACTIF COURANT		**20 542**	**20 147**
TOTAL DE L'ACTIF		**51 584**	**48 626**

Passif

(en millions d'euros)	Notes	31 déc. 2021	31 déc. 2020
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS			
Capitaux propres du Groupe	(11.1)	20 715	17 892
Intérêts ne donnant pas le contrôle		411	311
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**21 126**	**18 203**
Dettes financières long terme – part long terme	(10.3)	9 194	10 179
Dettes de loyers long terme – part long terme	(10.3)	2 474	2 442
Provisions pour retraites et avantages au personnel	(6.3)	2 014	2 629
Impôts différés passifs	(12.2)	555	360
Autres provisions et passifs non courants	(9.1)	1 066	965
TOTAL DES DETTES NON COURANTES		**15 303**	**16 575**
Dettes financières long terme – part court terme	(10.3)	1 336	1 846
Dettes de loyers long terme – part court terme	(10.3)	681	656
Autres provisions et passifs courants	(9.1)	479	361
Dettes fournisseurs	(5.4)	6 903	5 897
Dettes d'impôts courants	(5.4) (12.1)	236	175
Autres dettes	(5.4)	4 808	3 911
Passifs détenus en vue de la vente	(4.3)	167	501
Emprunts à moins d'un an et banques créditrices	(10.3)	545	501
TOTAL DES DETTES COURANTES		**15 155**	**13 848**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		**51 584**	**48 626**

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2021	Exercice 2020
Chiffre d'affaires et produits accessoires	(5.1)	44 160	38 128
Coût des produits vendus	(5.1)	(32 440)	(28 635)
Frais généraux et de recherche	(5.1)	(7 265)	(6 651)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles	(8.1)	52	13
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		**4 507**	**2 855**
Autres produits opérationnels	(5.1)	176	88
Autres charges opérationnelles	(5.1)	(747)	(1 511)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		**3 936**	**1 432**
Coût de l'endettement financier brut		(240)	(274)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		7	6
Coût de l'endettement financier net hors dettes de loyers		**(233)**	**(268)**
Intérêts sur dettes de loyers		(54)	(58)
Autres produits et charges financiers		(120)	(93)
RÉSULTAT FINANCIER	**(10.2)**	**(407)**	**(419)**
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	(8.1)	4	2
Impôts sur les résultats	(12.1) (12.2) (12.3)	(919)	(526)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**2 614**	**489**
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)		**2 521**	**456**
Part revenant aux intérêts ne donnant pas le contrôle		93	33

	Notes	Exercice 2021	Exercice 2020
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE) PAR ACTION *(en euros)*	**(11.2)**	**4,79**	**0,85**
Nombre moyen pondéré de titres en circulation		526 244 506	536 452 195
RÉSULTAT NET DILUE (PART DU GROUPE) PAR ACTION *(en euros)*	**(11.2)**	**4,76**	**0,85**
Nombre moyen pondéré et dilué de titres		529 905 261	539 325 415

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

État du résultat global consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2021	Exercice 2020
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**2 614**	**489**
Éléments recyclables en résultat			
Écarts de conversion		910	(1 442)
Variation de juste valeur des instruments financiers	(10.4)	21	(3)
Impôts sur les éléments recyclables en résultat		(8)	18
Éléments non recyclables en résultat			
Variation des écarts actuariels	(6.3)	802	9
Impôts sur les éléments non recyclables en résultat	(12.1) (12.2)	(142)	20
Variation des actifs en juste valeur par capitaux propres et autres éléments	(8.3)	37	(157)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL		**1 620**	**(1 555)**
RÉSULTAT GLOBAL		**4 234**	**(1 066)**
Part du Groupe		4 139	(1 047)
Part des intérêts ne donnant pas le contrôle		95	(19)

Les écarts de conversion pour l'exercice 2021 concernent principalement la livre sterling et le dollar américain.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableau consolidé des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2021	Exercice 2020
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**2 614**	**489**
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence, nette des dividendes reçus	(8.1)	(23)	(1)
Dotations aux amortissements et dépréciations d'actifs (y compris droits d'usage)	(5.1) (7)	2 174	2 906
Résultat de cessions d'actifs	(5.3)	7	28
Résultats latents liés aux variations de juste valeur et aux paiements en actions		33	46
Retraitement hyperinflation		13	9
Variation des stocks	(5.4)	(1 179)	410
Variation des créances clients, des dettes fournisseurs et des autres créances et dettes	(5.4)	912	685
Variation des créances et dettes d'impôt	(5.4)	50	53
Variation des provisions pour autres passifs et des impôts différés	(6.3) (9.1) (12.2) (12.3)	(162)	86
TRÉSORERIE PROVENANT DE L'ACTIVITÉ		**4 439**	**4 711**
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles et variations des dettes sur immobilisations	(7.2) (7.3) (5.4)	(1 441)	(1 290)
Acquisitions de titres de sociétés contrôlées, nettes de la trésorerie acquise		(913)	(1 100)
Augmentation des dettes sur investissements	(9.1)	45	12
Diminution des dettes sur investissements	(9.1)	(5)	(20)
Acquisitions d'autres titres de participation	(8.3)	(33)	(74)
Investissements		**(2 347)**	**(2 472)**
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(7.2) (7.3)	207	213
Cessions de titres de sociétés contrôlées, nettes de la trésorerie cédée	(c)	(120)	(43)
Cessions d'autres titres de participation	(8.3)	4	2 389
(Augmentation) diminution des créances sur cessions d'immobilisations	(5.4)	(20)	10
Désinvestissements		**71**	**2 569**
Augmentation des prêts et dépôts	(8.3)	(76)	(81)
Diminution des prêts et dépôts	(8.3)	153	178
TRÉSORERIE NETTE DÉGAGÉE PAR (OU UTILISÉE PAR) DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT ET DÉSINVESTISSEMENT		**(2 199)**	**194**

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2021	Exercice 2020
Augmentation de capital	(a)	199	139
(Augmentation) diminution des actions propres	(a)	(854)	(658)
Dividendes mis en distribution	(a)	(697)	0
Transactions avec les actionnaires de la société mère		**(1 352)**	**(519)**
Augmentations de capital des participations ne donnant pas le contrôle	(a)	13	10
Acquisitions d'intérêts minoritaires sans prise de contrôle		(9)	(29)
Cessions d'intérêts minoritaires sans perte de contrôle		12	0
Variation des dettes sur investissements suite aux exercices de *put*/options de minoritaires	(9.1)	(21)	(5)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	(a)	(31)	(44)
Transactions avec les intérêts ne donnant pas le contrôle		**(36)**	**(68)**
Augmentation (diminution) des banques créditrices et autres emprunts à court terme		(107)	218
Augmentation des dettes financières long terme	(b) (10.3)	52	1 621
Diminution des dettes financières long terme	(b) (10.3)	(1 584)	(1 786)
Diminution des dettes de loyers	(b)	(762)	(766)
Variations de la dette		**(2 401)**	**(713)**
TRÉSORERIE NETTE DÉGAGÉE PAR (OU UTILISÉE PAR) DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		**(3 789)**	**(1 300)**
Incidence des variations monétaires sur la trésorerie		31	(126)
Incidence des variations de juste valeur sur la trésorerie		1	(4)
Disponibilités et équivalents de trésorerie classés en actifs détenus en vue de la vente		17	(19)
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE		**(1 500)**	**3 456**
DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN DÉBUT DE PÉRIODE		**8 443**	**4 987**
DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN DE PÉRIODE		**6 943**	**8 443**

(a) Se référer au tableau de variation des capitaux propres consolidés.

(b) Y compris primes, prépaiements d'intérêts, frais liés aux émissions obligataires et intérêts sur les dettes de loyers.

(c) Dont Lapeyre pour un montant de - 262 millions d'euros.

Le montant des impôts décaissés s'élève à 793 millions d'euros en 2021 (466 millions d'euros en 2020), le montant total des loyers décaissés s'élève à 905 millions d'euros en 2021 (904 millions d'euros en 2020), dont 54 millions d'euros d'intérêts payés sur les dettes de loyers (58 millions d'euros en 2020) et les intérêts financiers décaissés nets des encaissements s'élèvent à 244 millions d'euros en 2021 (243 millions d'euros en 2020).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Capital	Primes et réserve légale	Réserves et résultat consolidé	Écarts de conversion	Réserves de juste valeur	Actions propres	Capitaux propres du Groupe	Intérêts ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
CAPITAUX PROPRES AU 1ER JANVIER 2020	**2 179**	**5 551**	**12 518**	**(1 467)**	**743**	**(108)**	**19 416**	**364**	**19 780**
Produits et charges reconnus directement en capitaux propres	0	0	47	(1 390)	(160)	0	(1 503)	(52)	(1 555)
Résultat de la période			456				456	33	489
Total des produits et des charges de la période	**0**	**0**	**503**	**(1 390)**	**(160)**	**0**	**(1 047)**	**(19)**	**(1 066)**
Augmentation de capital									
Plan d'Épargne Groupe	24	115					139		139
Autres							0	10	10
Dividendes distribués							0	(44)	(44)
Actions rachetées et revendues			(7)			(651)	(658)		(658)
Actions annulées	(72)	(562)				634	0		0
Reclassement de la réserve de juste valeur en réserves suite à la cession des titres Sika			631		(631)		0		0
Paiements en actions			32				32		32
Variations de périmètre et autres			10				10	0	10
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2020	**2 131**	**5 104**	**13 687**	**(2 857)**	**(48)**	**(125)**	**17 892**	**311**	**18 203**
Produits et charges reconnus directement en capitaux propres	0	0	678	908	32	0	1 618	2	1 620
Résultat de la période			2 521				2 521	93	2 614
Total des produits et des charges de la période	**0**	**0**	**3 199**	**908**	**32**	**0**	**4 139**	**95**	**4 234**
Augmentation de capital									
Plan d'Épargne Groupe	22	177					199		199
Autres							0	13	13
Dividendes distribués			(698)				(698)	(31)	(729)
Actions rachetées et revendues			19			(873)	(854)		(854)
Actions annulées	(57)	(737)				794	0		0
Paiements en actions			58				58		58
Variations de périmètre et autres			(21)				(21)	23	2
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2021	**2 096**	**4 544**	**16 244**	**(1 949)**	**(16)**	**(204)**	**20 715**	**411**	**21 126**

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Notes annexes aux comptes consolidés

Note 1 Principes comptables 282

1.1 Référentiel appliqué 282
1.2 Estimations et hypothèses 283

Note 2 Impacts liés à la pandémie de Covid-19 283

Note 3 Enjeux climatiques 284

3.1 L'engagement vers la neutralité carbone est au cœur de la stratégie du Groupe 284
3.2 Prise en compte de l'engagement vers la neutralité carbone dans l'établissement des états financiers du Groupe 284

Note 4 Périmètre de consolidation 285

4.1 Principes comptables liés au périmètre de consolidation 285
4.2 Évolution du périmètre de consolidation 286
4.3 Actifs et passifs détenus en vue de la vente 288
4.4 Évolution du nombre de sociétés consolidées 289
4.5 Engagements hors bilan donnés liés au périmètre du Groupe 289

Note 5 Éléments courants de l'activité opérationnelle 290

5.1 Éléments du compte de résultat 290
5.2 Informations sectorielles 291
5.3 Indicateurs de performance 293
5.4 Besoin en fonds de roulement 295
5.5 Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles 296

Note 6 Effectifs, charges et avantages au personnel 298

6.1 Effectifs des sociétés consolidées par intégration globale 298
6.2 Rémunération des dirigeants 298
6.3 Provisions pour retraites et avantages au personnel 298
6.4 Paiements en actions 302

Note 7 Immobilisations incorporelles, corporelles et droits d'usage 306

7.1 Écarts d'acquisition 306
7.2 Autres immobilisations incorporelles 306
7.3 Immobilisations corporelles 308
7.4 Droits d'usage relatifs aux contrats de location 309
7.5 Suivi de la valeur 310

Note 8 Titres mis en équivalence et autres actifs non courants 313

8.1 Évolution de la valeur d'équivalence 313
8.2 Transactions avec les entreprises mises en équivalence – parties liées 314
8.3 Autres actifs non courants 314

Note 9 Autres provisions et passifs courants et non courants, passifs éventuels et litiges 315

9.1 Provisions pour autres passifs 315
9.2 Passifs éventuels et litiges 316

Note 10 Financement et instruments financiers 319

10.1 Risques financiers 319
10.2 Résultat financier 321
10.3 Endettement net 321
10.4 Instruments financiers 325
10.5 Actifs et passifs financiers 327

Note 11 Capitaux propres et résultat par action 328

11.1 Capitaux propres 328
11.2 Résultat par action 329

Note 12 Impôts 330

12.1 Impôts sur le résultat 330
12.2 Impôts différés 330
12.3 Déficits fiscaux reportables 331

Note 13 Événements postérieurs à la clôture 331

Note 14 Honoraires des Commissaires aux comptes 331

Note 15 Principales sociétés consolidées 332

Les états financiers consolidés reflètent la situation comptable de la Compagnie de Saint-Gobain (la Société) et de ses filiales (l'ensemble constituant « le Groupe »), ainsi que les intérêts du Groupe dans les entreprises associées et coentreprises. Ils sont exprimés en euros arrondis au million le plus proche.

Ces états financiers ont été arrêtés le 24 février 2022 par le Conseil d'administration et seront soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022 pour approbation.

Les règles et principes comptables sont identifiés par une couleur spécifique.

NOTE 1 Principes comptables

Les méthodes comptables appliquées sont identiques à celles appliquées dans les états financiers annuels au 31 décembre 2020 à l'exception des nouvelles normes et interprétations décrites ci-après. Les états financiers consolidés sont préparés sur la base du coût historique à l'exception des éléments évalués à la juste valeur décrits dans cette annexe.

1.1 Référentiel appliqué

Les états financiers consolidés du Groupe sont établis en conformité avec les normes comptables internationales (« Normes IFRS ») et interprétations telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2021. Par ailleurs, ces états financiers ont été préparés conformément aux normes IFRS émises par l'*International Accounting Standards Board* (IASB).

1.1.1 Normes, interprétations et amendements à des normes existantes d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021

Les normes et amendements suivants, en vigueur depuis le 1er janvier 2021, ont été appliqués, lorsque nécessaire, aux comptes consolidés établis au 31 décembre 2021 :

- Amendements à IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7 « Réforme des taux d'intérêt de référence – Phase 2 » ;
- Amendements à IFRS 4 « Prolongation de l'exemption temporaire accordée aux assureurs pour l'application de la norme IFRS 9 » ;
- Amendements à IFRS 16 « Concessions de loyers » relatif aux allègements de loyers dans le cadre de la pandémie de Covid-19 au-delà du 30 juin 2021.

Les principales décisions IFRIC publiées en 2021 concernent :

- IAS 19 « Changement du mode de calcul des engagements relatifs à certains régimes de prestations définies » ;
- IAS 38 « Coûts de configuration et d'adaptation des logiciels utilisés en mode SaaS » ;
- IFRS 9 « Couverture de la variabilité des flux de trésorerie due au taux d'intérêt réel » ;
- IAS 2 « Coûts de commercialisation des stocks » ;
- IFRS 16 « TVA non récupérable sur les loyers » ;
- IAS 32 « Comptabilisation des bons de souscription classés en tant que dettes lors de leur comptabilisation initiale ».

Ces textes n'ont pas d'impact significatif sur les comptes du Groupe.

1.1.2 Normes, interprétations et amendements à des normes existantes applicables par anticipation aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021 ou postérieurement

Les nouvelles normes, interprétations et amendements à des normes existantes et applicables aux périodes comptables ouvertes à compter du 1er janvier 2022 ou postérieurement n'ont pas été adoptés par anticipation par le Groupe au 31 décembre 2021. Elles concernent :

- Amendement à IFRS 3 « Mise à jour du cadre conceptuel » ;
- Amendement à IAS 37 « Coûts d'exécution d'un contrat » – clarification des coûts à retenir lors de l'analyse des contrats déficitaires ;
- Amendement à IAS 16 « Revenus de pré-utilisation d'un actif corporel ».

Les améliorations annuelles des IFRS – cycle 2018-2020 applicables par anticipation concernent :

- IFRS 9 « Précisions sur les frais à inclure dans le test des 10 % applicable aux modifications de dettes » ;
- IAS 41 « Évaluation à la juste valeur de l'actif biologique » ;
- IFRS 16 « Exemples illustratifs » – modification de l'exemple concernant les concessions faites aux locataires ;
- IFRS 1 « Précision sur l'évaluation des écarts de conversion ».

1.1.3. Normes, interprétations et amendements à des normes existantes publiés mais non encore applicables

Les nouvelles normes, interprétations et amendements à des normes existantes publiés mais non encore applicables concernent :

- Amendement à IAS 1 concernant le classement des dettes en courant/non courant (application différée d'un an, soit au 1er janvier 2024) et les informations sur les politiques comptables ;
- Amendement à IFRS 17 « Norme pour les contrats d'assurance », y compris les amendements publiés en juin 2020 ;
- Amendement à IAS 8 « Définition des estimations ».

Ces nouvelles normes sont en cours d'analyse par le Groupe lorsqu'elles lui sont applicables.

1.2 Estimations et hypothèses

La préparation de comptes consolidés conformes aux normes IFRS nécessite la prise en compte par la Direction d'hypothèses et d'estimations qui affectent les montants d'actifs et de passifs figurant au bilan, les actifs et les passifs éventuels mentionnés dans l'annexe, ainsi que les produits et les charges du compte de résultat. Ces estimations et hypothèses sont effectuées sur la base d'une expérience passée et de divers autres facteurs dans le contexte actuel de l'environnement économique et financier qui rend difficile l'appréhension des perspectives d'activité. Il est possible que les montants effectifs soient différents des estimations et des hypothèses retenues.

Les estimations et hypothèses principales décrites dans cette annexe concernent l'évaluation des engagements de retraites et les paiements en actions (note 6 « Effectifs, charges et avantages au personnel »), les tests de valeur des actifs (dont notamment les hypothèses intégrées à ces tests en lien avec les engagements du Groupe de diminution de ses émissions nettes de carbone) et la durée retenue pour les contrats de location (note 7 « Immobilisations incorporelles, corporelles et droits d'usage »), les provisions pour autres passifs (note 9 « Autres provisions et passifs courants et non courants, passifs éventuels et litiges »), la valorisation des instruments financiers (note 10 « Financement et instruments financiers ») et les impôts (note 12 « Impôts »).

En raison de la nature essentiellement locale des activités du Groupe, le Brexit n'a pas d'impact direct significatif sur les comptes. En revanche, il introduit une incertitude sur le plan macro-économique qui est susceptible de peser sur l'activité du Royaume-Uni et donc des entités du Groupe qui y opèrent.

Dans le contexte de poursuite de la pandémie de coronavirus, les estimations et hypothèses utilisées au cours de l'exercice 2021 ont pris en compte les incertitudes quant à l'évolution de la situation sanitaire, avec toutefois un impact limité sur les activités du Groupe.

NOTE 2 Impacts liés à la pandémie de Covid-19

Après avoir été fortement affecté par la pandémie de Covid-19 au cours du premier semestre 2020, le Groupe a connu un quasi-retour à la normale pour la très grande majorité de ses activités au cours du second semestre 2020.

Dans un environnement macroéconomique et sanitaire encore marqué par des incertitudes, le Groupe a affiché tout au long de l'année 2021 une performance opérationnelle solide et a connu une bonne dynamique de ses principaux marchés, tout particulièrement la rénovation en Europe et la construction dans les Amériques et en Asie-Pacifique.

Ces tendances sont susceptibles d'évoluer dans les prochains mois en fonction de la progression de la pandémie de coronavirus, en termes de durée et d'étendue, de l'avancement des campagnes de vaccination et des traitements médicaux, ainsi que leurs conséquences sur les partenaires du Groupe (clients, fournisseurs, etc.).

Impacts sur les éléments courants de l'activité opérationnelle

De même qu'en 2020, les charges générées par les mesures prises en réponse à la crise de Covid-19 ont été intégralement comptabilisées en résultat d'exploitation. Néanmoins ces charges sont peu significatives sur l'exercice 2021.

Le résultat d'exploitation intègre, comme l'année précédente, les économies de frais de déplacements professionnels liées à la diminution des voyages d'affaires dans la plupart des pays où le Groupe opère.

Suivi de la valeur des actifs dans le contexte de la pandémie de Covid-19

Aucune dépréciation en lien avec la pandémie de Covid-19 n'a été comptabilisée au 31 décembre 2021 (cf. note 7.5.2).

NOTE 3 Enjeux climatiques

Compte tenu de ses activités sur le marché de la rénovation, les enjeux de développement durable constituent un élément essentiel au soutien de la croissance du Groupe Saint-Gobain. Ils participent ainsi aux perspectives de développement du Groupe, en cohérence avec les aspects de transition énergétique.

La réponse aux défis climatiques est donc au cœur de la stratégie du Groupe Saint-Gobain, et l'engagement vers la neutralité carbone est pris en compte dans ses décisions financières.

3.1 L'engagement vers la neutralité carbone est au cœur de la stratégie du Groupe

Dans la continuité de l'accord de Paris, Saint-Gobain a officialisé le 23 septembre 2019 à New York son soutien au *Business Ambition for 1,5 °C* du Global Compact de l'ONU. Le Groupe s'est ainsi engagé à atteindre la neutralité carbone (zéro émission nette) à horizon 2050.

Pour atteindre cet objectif de neutralité carbone d'ici 2050, Saint-Gobain a défini courant 2020 une feuille de route 2030. Elle comporte, outre la confirmation des objectifs à fin 2025 de réduction des impacts environnementaux, un objectif de réduction de 33 %, en absolu par rapport à 2017, des émissions de CO_2 pour les *scopes* 1 et 2, ainsi que de 16 % pour le *scope* 3.

Ces nouveaux engagements de réduction des émissions à horizon 2030 reflètent l'accélération des ambitions du Groupe, et l'engagement vers la neutralité carbone place la réponse aux défis du changement climatique au cœur de sa stratégie, au même titre que l'offre à ses clients de solutions leur permettant de répondre aux enjeux environnementaux qu'ils rencontrent.

3.2 Prise en compte de l'engagement vers la neutralité carbone dans l'établissement des états financiers du Groupe

En cohérence avec ces engagements et objectifs, le Groupe a considéré les enjeux liés au changement climatique et au développement durable dans ses comptes, principalement sur les aspects suivants :

Modalités d'évaluation des actifs

Le Groupe a tenu compte de ces engagements vers la neutralité carbone dans le cadre de la réalisation des tests de dépréciation des actifs et dans l'évaluation de la durée de vie des immobilisations (cf. notes 7.3 et 7.5).

Quotas de CO_2

Le Groupe Saint-Gobain disposait à la fin de l'exercice 2021 de 3,7 millions de tonnes de quotas d'émission de gaz à effet de serre alloués par la Communauté européenne. Ces quotas permettront la restitution de nos émissions réelles de CO_2 de l'année 2021. En conséquence, aucune provision n'a été comptabilisée à ce titre dans les comptes du Groupe (cf. note 5.5.4).

Investissements durables, dépenses de Recherche et Développement, et autres dépenses en faveur du climat et de la préservation de l'environnement

En 2021, le Groupe a consacré 55 millions d'euros aux investissements industriels et 44 millions d'euros aux dépenses de Recherche et Développement ciblés sur sa stratégie environnementale de réduction des émissions de CO_2.

Politique de rémunération des dirigeants

En outre, le renforcement de l'engagement du Groupe vers la neutralité carbone s'est traduit, depuis 2020, par une augmentation du poids des objectifs RSE dans les critères des plans de rémunération à long terme des dirigeants, avec une pondération relevée à 20 % au lieu de 15 %, et des objectifs CO_2 passant de 5 % à 10 % (cf. note 6.2).

La prise en compte des enjeux liés au changement climatique n'a pas eu d'impact matériel sur les jugements exercés et les principales estimations nécessaires à l'établissement des états financiers.

Le groupe continuera d'analyser les impacts potentiels des évolutions réglementaires futures en lien avec le changement climatique et la transition énergétique dans le cadre de son engagement à atteindre une neutralité carbone à horizon 2050.

NOTE 4 Périmètre de consolidation

4.1 Principes comptables liés au périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés du Groupe comprennent les comptes de la Compagnie de Saint-Gobain et de toutes ses filiales contrôlées, des sociétés contrôlées conjointement et des sociétés sous influence notable.

4.1.1 Méthodes de consolidation

Intégration globale

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce le contrôle exclusif directement ou indirectement sont intégrées globalement.

Partenariats

Les partenariats qualifiés de coentreprises sont consolidés par mise en équivalence. Les éléments du bilan et du compte de résultat des partenariats qualifiés d'activités conjointes sont consolidés ligne à ligne, à hauteur de la quote-part effectivement apportée par le Groupe.

Mise en équivalence

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable, directe ou indirecte, sont mises en équivalence.

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence est présentée sur deux lignes distinctes du compte de résultat. Le résultat des sociétés mises en équivalence dont l'activité principale est le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe est présenté dans le résultat opérationnel sur la ligne « quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles » et pour les autres mises en équivalence, leur résultat est regroupé sur la ligne « quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence non opérationnelles » dans le résultat avant impôts.

4.1.2 Regroupements d'entreprises

Acquisitions par étapes et cessions partielles

En cas de prise de contrôle d'une entité dans laquelle le Groupe détient déjà une participation, la transaction est analysée comme une double opération : d'une part comme une cession de la totalité de la participation antérieurement détenue avec constatation du résultat de cession consolidé, et d'autre part, comme une acquisition de la totalité des titres avec constatation d'un écart d'acquisition sur l'ensemble de la participation (ancien lot et nouvelle acquisition).

En cas de cession partielle avec perte de contrôle (mais conservation d'une participation ne donnant pas le contrôle), la transaction est également décomposée en une cession et une acquisition : cession de la totalité de la participation avec calcul d'un résultat de cession consolidé, puis acquisition d'une participation ne donnant pas le contrôle, qui est alors enregistrée à la juste valeur.

Droits de vote potentiels et engagements d'achats d'actions

Les droits de vote potentiels constitués par des options d'achat sur des minoritaires sont pris en considération dans l'appréciation du contrôle exclusif par le Groupe uniquement lorsque celui-ci détient le contrôle.

Lorsqu'il existe des options croisées d'achat et de vente contractées avec un minoritaire sur des titres d'une société dont le Groupe détient le contrôle, le Groupe prend en compte la détention correspondante dans le calcul des pourcentages d'intérêts. Cette position conduit à reconnaître dans les comptes une dette sur investissement, présentée dans les autres provisions et passifs non courants, correspondant à la valeur actualisée du prix d'exercice estimé de l'option de vente en contrepartie d'une diminution des intérêts ne donnant pas le contrôle et des capitaux propres part du Groupe. La variation ultérieure de valeur de cette dette est enregistrée en capitaux propres.

Intérêts ne donnant pas le contrôle

Conformément à IFRS 10, les intérêts ne donnant pas le contrôle sont considérés comme une catégorie d'actionnaires (approche dite de « l'entité économique »). En conséquence, les variations des intérêts minoritaires sans perte de contrôle, restent en variation de capitaux propres et sont sans impact sur le compte de résultat et le bilan à l'exception de la variation de trésorerie.

4.1.3 Actifs et passifs détenus en vue de la vente et activités cédées ou en cours de cession

Les actifs et passifs qui sont immédiatement disponibles pour être vendus, et dont la vente est hautement probable dans un horizon d'un an, sont classés en actifs et passifs détenus en vue de la vente. Quand plusieurs actifs sont destinés à être cédés lors d'une transaction unique, on considère le groupe d'actifs dans son ensemble ainsi que les passifs qui s'y rattachent. Les actifs, ou groupes d'actifs, détenus en vue de la vente sont évalués au montant le plus faible entre la valeur nette comptable et la juste valeur nette des coûts de cession. Les actifs non courants classés comme détenus en vue de la vente ne sont plus amortis. Les actifs et passifs détenus en vue de la vente sont classés respectivement sur deux lignes du bilan consolidé et les comptes de produits et de charges restent consolidés ligne à ligne dans le compte de résultat du Groupe. Les actifs ainsi reclassés sont comptabilisés à la valeur la plus faible entre la juste valeur nette des coûts de cession et leur valeur nette comptable. À chaque clôture, la valeur des actifs et passifs détenus en vue de la vente est revue afin de déterminer s'il y a lieu de constater une dotation ou une reprise de provision dans le cas où la juste valeur nette des coûts de cession aurait évolué.

Une activité est considérée comme cédée ou en cours de cession quand elle représente une activité distincte et principale pour le Groupe, et que les critères de classification comme actif détenu en vue de la vente ont été satisfaits ou lorsque le Groupe a cédé l'activité. Les activités cédées ou en cours de cession sont présentées sur une seule ligne dans le compte de résultat du Groupe. Cette ligne comprend le résultat net après impôts des activités cédées ou en cours de cession jusqu'à la date de cession et les plus ou moins-values nettes d'impôt réalisées au titre des cessions de ces activités. De même, les flux de trésorerie générés par les activités cédées ou en cours de cession sont présentés, par nature d'opération, sur une ligne distincte du tableau des flux de trésorerie consolidés des périodes présentées.

4.1.4 Transactions internes

Les transactions entre les sociétés intégrées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé sont éliminés.

4.1.5 Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les états financiers consolidés sont présentés en euro, qui est la monnaie fonctionnelle et de présentation de la Compagnie de Saint-Gobain.

Les actifs et passifs des filiales hors zone euro sont convertis aux taux de change en vigueur à la clôture de la période et les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen de change de la période.

La part du Groupe dans les pertes ou les profits de conversion est comprise dans le poste « Écarts de conversion » inclus dans les capitaux propres, jusqu'à ce que les actifs ou passifs et toutes les opérations en devises étrangères auxquels ils se rapportent soient vendus, liquidés ou déconsolidés. Dans ce cas, ces différences de conversion sont comptabilisées soit en compte de résultat si l'opération conduit à une perte de contrôle, soit directement en variation de capitaux propres s'il s'agit d'une variation d'intérêts minoritaires sans perte de contrôle.

4.1.6 Opérations en devises

Les charges et les produits des opérations en devises autres que la monnaie fonctionnelle de la Compagnie de Saint-Gobain sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les actifs et les dettes en devises sont convertis aux taux de clôture, et les écarts de change résultant de cette conversion sont enregistrés dans le compte de résultat, à l'exception de ceux relatifs aux prêts et emprunts entre des entités consolidées du Groupe qui, en substance, font partie intégrante de l'investissement net dans une filiale étrangère, et qui sont portés, nets d'impôt, au poste « Écarts de conversion », inclus dans les capitaux propres.

4.1.7 Hyperinflation

La norme IAS 29 « Information financière dans les économies hyperinflationnistes » requiert de retraiter les états financiers qui ont été établis selon la convention du coût historique. Ce retraitement consiste à appliquer un indice général des prix, de sorte que les états financiers soient exprimés dans l'unité de mesure en vigueur à la date de clôture. Ainsi l'ensemble des actifs et passifs non-monétaires doivent être corrigés de l'inflation pour refléter l'évolution du pouvoir d'achat à la date de clôture. De même, le compte de résultat est retraité pour corriger l'inflation constatée sur la période. Les éléments monétaires n'ont pas besoin d'être retraités, puisqu'ils reflètent déjà le pouvoir d'achat à la date de clôture.

4.1.7.1 Argentine

L'Argentine est, depuis le 1er juillet 2018, considérée comme un pays en hyperinflation. La norme IAS 29 s'applique donc aux entités dont la monnaie fonctionnelle est le peso argentin (selon la table d'inflation FACPCE).

4.1.7.2 Liban

Le Liban est considéré depuis octobre 2020 comme un pays en hyperinflation. La norme IAS 29 est ainsi devenue applicable, à compter du 31 décembre 2020, aux entités dont la monnaie fonctionnelle est la livre libanaise.

Cependant, compte tenu du caractère peu significatif de l'exposition du Groupe au Liban (le chiffre d'affaires représentant moins de 1 % du chiffre d'affaires du Groupe), la norme IAS 29 n'a pas été mise en œuvre sur l'exercice 2021 pour les sociétés libanaises du Groupe.

4.2 Évolution du périmètre de consolidation

Les évolutions significatives du périmètre de consolidation du Groupe pour les exercices 2021 et 2020 sont présentées ci-dessous et une liste des principales filiales consolidées au 31 décembre 2021 est présentée en note 15 « Principales sociétés consolidées ».

4.2.1 Opérations réalisées en 2021

Au cours de l'exercice 2021, le Groupe a réalisé 31 acquisitions de sociétés consolidées pour un prix d'acquisition total de 985 millions d'euros. Le Groupe a également procédé à 12 cessions de sociétés consolidées pour un prix de vente de 187 millions d'euros.

4.2.1.1 Principales acquisitions de l'exercice 2021

Les acquisitions représentent un chiffre d'affaires en année pleine d'environ 816 millions d'euros et un EBITDA de 123 millions d'euros.

- Le 19 février 2021, conformément à l'accord de renforcement du partenariat de Saint-Gobain avec El Volcan en Argentine et au Pérou, Saint-Gobain a racheté la société El Volcan Soluciones Constructivas, spécialisée dans la production et la vente de plaques de plâtre au Pérou.
- Le 15 mars 2021, Saint-Gobain a annoncé l'acquisition d'une participation majoritaire dans la société Brüggemann, l'un des acteurs les plus reconnus en Allemagne pour la fabrication et l'installation de solutions de construction modulaire en bois clés en main destinées à la construction neuve et à la rénovation.
- Le 15 juillet 2021, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition de Scientific and Production Company Adhesive LLC en Russie, entreprise spécialisée contrôlant la totalité du cycle de production du polyuréthane et de l'époxy pour développer, fabriquer et fournir une vaste sélection de produits de haute qualité à destination des marchés de la construction, du transport et du spatial.
- Le 1er septembre 2021, Saint-Gobain a acquis la société néerlandaise Equflow BV, concepteur et fournisseur de premier plan de débitmètres destinés au marché des bioprocédés à usage unique, ce qui lui permet d'élargir son offre de solutions de gestion des fluides à usage unique.
- Le 29 septembre 2021, conformément à la communication faite le 20 mai 2021, Saint-Gobain a annoncé avoir finalisé l'acquisition de Chryso, acteur mondial de premier plan sur le marché de la chimie de la construction, grâce à des solutions complètes d'additifs pour une construction durable. Cette acquisition, parfaitement alignée avec la stratégie de Saint-Gobain de se positionner en *leader* mondial de la construction durable, permet au Groupe de développer sa présence sur le marché en croissance de la chimie de la construction, tout en bénéficiant de synergies de coûts et de ventes. Avec une valeur d'entreprise de 1 020 millions d'euros, l'acquisition est financée en totalité par l'utilisation de la trésorerie résultant des cessions réalisées par le Groupe.

Cette acquisition représente un chiffre d'affaires pro forma en année pleine de 431 millions d'euros et un EBITDA de 87 millions d'euros sur l'exercice 2021.

L'identification et l'évaluation des actifs acquis, des passifs assumés et des dettes reprises à leur juste valeur ont débuté au cours du deuxième semestre 2021 et seront finalisées courant 2022.

- Le 30 septembre 2021, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition de Duraziv, groupe roumain spécialisé dans la production d'adhésifs et autres solutions à valeur ajoutée de chimie du bâtiment.
- Le 30 septembre 2021, conformément à la communication faite le 11 mai 2021, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition de la société française Panofrance, un distributeur spécialiste de bois et de panneaux pour la construction et l'agencement.
- Le 1er octobre 2021, Saint-Gobain a fait l'acquisition d'une participation majoritaire dans Abe Mauritius, acteur de premier plan dans les mortiers techniques, additifs et produits imperméabilisants à Maurice, et licencié de la marque Chryso.
- Le 4 octobre 2021, Saint-Gobain a annoncé la finalisation de l'acquisition de la société Raboni Normandie, un distributeur multispécialiste de matériaux de construction sur le marché dynamique de la rénovation résidentielle et de l'efficacité énergétique en France.
- Le 10 novembre 2021, Saint-Gobain a annoncé l'acquisition d'une participation minoritaire dans Livspace, entreprise numérique positionnée sur les marchés en croissance de l'habitat résidentiel en Inde et en Asie du Sud-Est.
- Le 15 novembre 2021, le Groupe a annoncé l'acquisition d'une usine de gypse à Nairobi, au Kenya. Il s'agira du premier site de production de Saint-Gobain au Kenya, sur lequel Saint-Gobain prévoit par ailleurs d'investir dans une ligne de production de chimie de la construction.

L'identification et l'évaluation des actifs acquis, des passifs assumés et des dettes reprises à leur juste valeur des acquisitions 2021 seront finalisées dans les 12 mois suivant la date d'acquisition.

Au 31 décembre 2021, l'évaluation à leur juste valeur de chacune des grandes catégories d'actifs acquis et de passifs repris est détaillée dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	Groupe Chryso	Autres entrées de périmètre	Total à la date d'acquisition
Immobilisations incorporelles	210	49	259
Immobilisations corporelles et droits d'usage	70	94	164
Actifs financiers et autres actifs non courants	8	26	34
TOTAL DE L'ACTIF NON COURANT	**288**	**169**	**457**
Stocks	63	68	131
Créances clients	95	49	144
Autres créances	9	17	26
Disponibilités et équivalents de trésorerie	56	16	72
TOTAL DE L'ACTIF COURANT	**223**	**150**	**373**
Dettes financières et de loyers – Part à long terme	14	19	33
Provisions et autres passifs – Part à long terme	63	26	89
TOTAL DES DETTES NON COURANTES	**77**	**45**	**122**
Dettes financières et de loyers – Part à court terme	0	9	9
Provisions et autres passifs – Part à court terme	1	3	4
Dettes fournisseurs	53	51	104
Autres dettes	23	30	53
Emprunts à moins d'un an et banques créditrices	341	23	364
TOTAL DES DETTES COURANTES	**418**	**116**	**534**
TOTAL JUSTE VALEUR DE L'ACTIF NET ACQUIS	**16**	**158**	**174**
Coût des titres	738	247	985
Quote-part des intérêts minoritaires	0	10	10
ÉCART D'ACQUISITION	**722**	**99**	**821**

4.2.1.2 Principales cessions de l'exercice 2021

Les cessions représentent un chiffre d'affaires en année pleine d'environ 1 856 millions d'euros, dont 641 millions d'euros concernant la cession de Lapeyre.

Les principales sorties de périmètre l'exercice 2021 sont récapitulées ci-après :

- Le 15 février 2021, Saint-Gobain a finalisé la cession de Saniplus, en Espagne, au groupe espagnol Stonewall Ventures SL, avec la vente de Saniplast, son activité de distribution de matériaux pour travaux de génie civil, faisant suite à la cession fin 2020 de Sanigrif, son activité de distribution de plomberie, sanitaire et chauffage ;
- Le 28 mai 2021, Saint-Gobain a cédé La Plataforma, son activité de distribution de matériaux pour la construction en Espagne, au groupe Bigmat, et a finalisé le 5 juillet 2021 la cession de son enseigne Discesur à Group Jorge Fernandez en association avec Group Terrapilar ;

- Le 31 mai 2021, Saint-Gobain a annoncé avoir cédé la société Saint-Gobain Glassolutions Objekt-Center, spécialisée dans les opérations de transformation de verre du réseau Glassolutions en Allemagne, au groupe privé allemand Aequita basé à Munich ;
- Après être entré en négociations exclusives le 9 novembre 2020, Saint-Gobain a annoncé, le 1er juin 2021, avoir finalisé la cession de la société Lapeyre et de ses filiales en France à Mutares, société cotée à la Bourse de Francfort ;
- Le 12 juillet 2021, Saint-Gobain a signé la cession de Graham, activité de distribution spécialisée en plomberie sanitaire chauffage au Royaume-Uni, à UK Plumbing Supplies et à Wolseley ;
- Le 28 juillet 2021, Saint-Gobain a finalisé la cession de PAM Chine (société SG Pipelines Co. Ltd), suite à la signature le 16 avril 2021 d'un accord prévoyant la cession au cours du second semestre 2021 de 67 % de son activité Canalisation en Chine à un consortium mené par le *management* local ;
- Après être entré en négociations exclusives le 4 janvier 2021, Saint-Gobain a finalisé, le 30 juillet 2021, la cession de la société Saint-Gobain Distribution The Netherlands (SGD NL), opérant aux Pays-Bas sous les marques Raab Karcher, Tegelgroep Nederland, Galvano et Van Keulen, au Groupe BME (Building Materials Europe) ;
- Le 31 août 2021, le Groupe a annoncé la cession de la société française Aurys, spécialisée dans le façonnage et la transformation du verre plat, à un ancien manager de Saint-Gobain ;
- Le 31 août 2021, Saint-Gobain a également annoncé avoir cédé la société allemande GVG Deggendorf, spécialisée dans le verre trempé, au groupe suisse Arbonia.

Ces cessions s'inscrivent dans la poursuite de la stratégie d'optimisation du portefeuille de Saint-Gobain, visant à améliorer le profil de croissance et de rentabilité du Groupe, en ligne avec les objectifs du plan *Grow & Impact*.

4.2.2 Opérations réalisées en 2020

Au cours de l'exercice 2020, le Groupe a réalisé 13 acquisitions de sociétés consolidées pour un prix d'acquisition total de 1 229 millions d'euros. Le Groupe a également procédé à six cessions de sociétés consolidées pour un prix de vente de 11 millions d'euros.

Les principales opérations sont récapitulées ci-après :

- À la suite de l'ouverture de la procédure du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites le 23 janvier 2020, les actifs et passifs de DBMP LLC et de sa filiale à 100 % Millwork & Panel LLC ne sont plus consolidés dans les comptes du Groupe ;
- Le 3 février 2020, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition de Continental Building Products (NYSE : CBPX), acteur de référence du secteur de la plaque de plâtre en Amérique du Nord ;
- Le 10 mars 2020, Saint-Gobain a cédé une partie de son activité de transformation de verre Glassolutions en Allemagne à DIK Deutsche Industriekapital GmbH ;
- Le 27 mai 2020, Saint-Gobain a annoncé la finalisation par voie de placement privé auprès d'investisseurs institutionnels qualifiés la cession d'environ 15,2 millions d'actions Sika détenues par sa filiale SWH, représentant l'intégralité de sa participation de 10,75 % du capital de Sika ;
- Le 1er septembre 2020 Saint-Gobain a fait l'acquisition de la société Strikolith aux Pays-Bas, spécialisée dans la production de systèmes d'isolation par l'extérieur, la finition d'intérieur et les produits et solutions de rénovation ;
- Le 7 septembre 2020, Saint-Gobain a annoncé l'acquisition de deux filiales du Groupe familial « MS Groupe », MS Techniques, spécialisée dans les tubes de précision à usage médical, et Transluminal, spécialisée dans la R&D et vente de dispositifs de cathéters mini-invasifs pour les OEM.

Au 31 décembre 2020, les acquisitions représentaient un chiffre d'affaires en année pleine d'environ 500 millions d'euros et un EBITDA de 110 millions d'euros. Les cessions représentaient un chiffre d'affaires en année pleine d'environ 130 millions d'euros.

4.3 Actifs et passifs détenus en vue de la vente

Le 10 décembre 2021, Saint-Gobain a annoncé la vente de son activité régionale de transformation de verre Glassolutions au Danemark au fabricant de verre allemand Semcoglas Holding GmbH. Cette opération a été finalisée en janvier 2022.

Le 13 décembre 2021, Saint-Gobain a annoncé avoir signé des accords en vue de la cession à Wolseley UK de trois de ses quatre dernières enseignes de distribution spécialisées en plomberie, chauffage et sanitaire au Royaume-Uni : Neville Lumb, DHS et Bassetts. La finalisation de ces transactions est prévue début 2022. Saint-Gobain est par ailleurs entré en négociations exclusives avec Wolseley UK en vue de la cession d'Ideal Bathrooms, sa dernière enseigne de distribution spécialisée en produits de plomberie, chauffage et sanitaire au Royaume-Uni.

Ces cessions s'inscrivent dans la poursuite de la stratégie d'optimisation du portefeuille de Saint-Gobain, visant à améliorer le profil de croissance et de rentabilité du Groupe.

Les critères relatifs aux actifs et passifs destinés à être cédés étant remplis (cf. note 4.1.3), les comptes de bilan de Glassolutions Denmark et des entités de distribution spécialisée en produits de plomberie, chauffage et sanitaire au Royaume-Uni ont été regroupés et évalués au 31 décembre 2021 conformément aux dispositions de la norme IFRS 5, sur les postes « Actifs et passifs détenus en vue de la vente » du bilan consolidé.

Pour des raisons de confidentialité, les positions au 31 décembre 2021 n'ont pas été détaillées par société.

Par ailleurs, ces entités en cours de cession n'ont pas été considérées comme des activités abandonnées au compte de résultat au sens d'IFRS 5 car elles ne constituent pas une activité principale pour le Groupe.

En revanche, les cessions de Lapeyre et de SGD NL étant effectives au 31 décembre 2021, les actifs et passifs détenus en vue de la vente n'incluent plus ces entités pour la clôture au 31 décembre 2021.

Le détail des actifs et passifs détenus en vue de la vente à la clôture est le suivant :

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020
Immobilisations incorporelles, corporelles et droits d'usage et autres actifs non courants	66	164
Stocks, créances clients, autres créances	159	146
Disponibilités et équivalents de trésorerie	2	19
ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	**227**	**329**
Provisions pour retraites et avantages au personnel	3	36
Autres provisions et passifs, courants et non courants	11	17
Dettes fournisseurs, autres dettes et autres passifs courants	98	281
Dettes financières, emprunts à moins d'un an et banques créditrices	55	167
PASSIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	**167**	**501**
ACTIFS ET PASSIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE – NET	**60**	**(172)**

4.4 Évolution du nombre de sociétés consolidées

Au 31 décembre 2021, le nombre de sociétés consolidées est de :

	France	Étranger	Total
Sociétés contrôlées			
31 décembre 2020	**129**	**616**	**745**
Nouvelles sociétés consolidées	17	61	78
Sociétés absorbées	(5)	(24)	(29)
Sociétés sorties du périmètre	(15)	(17)	(32)
Changement de méthode de consolidation		(2)	(2)
31 décembre 2021	**126**	**634**	**760**
Sociétés mises en équivalence et partenariats			
31 décembre 2020	**3**	**83**	**86**
Nouvelles sociétés consolidées		2	2
Sociétés absorbées			0
Sociétés sorties du périmètre		(2)	(2)
Changement de méthode de consolidation		2	2
31 décembre 2021	**3**	**85**	**88**
TOTAL			
31 DÉCEMBRE 2020	**132**	**699**	**831**
31 DÉCEMBRE 2021	**129**	**719**	**848**

4.5 Engagements hors bilan donnés liés au périmètre du Groupe

Au 31 décembre 2021, les engagements d'achats irrévocables s'élèvent à 2 132 millions d'euros.

Ils comprennent, pour un montant d'environ deux milliards d'euros, l'engagement sur les actions de la société GCP Applied Technologies, acteur mondial majeur de la chimie de la construction, pour laquelle Saint-Gobain a signé un accord le 6 décembre 2021 en vue de l'acquisition de l'intégralité de ses actions.

Avec des présences géographiques et commerciales complémentaires à celles de Chryso dont l'acquisition a été finalisée en septembre 2021, GCP représente une opportunité unique pour Saint-Gobain d'établir une position de *leader* mondial dans le secteur en croissance de la chimie de la construction, et renforce la stratégie du Groupe en tant que *leader* mondial de la construction durable.

La finalisation de la transaction est soumise à l'accord des actionnaires de GCP, à l'autorisation des autorités de concurrence et à la satisfaction d'autres conditions d'usage ; elle devrait avoir lieu d'ici fin 2022.

Les engagements d'achats de titres incluent également l'acquisition d'Impac, acteur de référence sur le marché de la chimie de la construction au Mexique, pour laquelle Saint-Gobain a signé un accord le 20 octobre 2021.

Cette acquisition permettra au Groupe de consolider sa position de *leader* en Amérique latine tout en accélérant sa dynamique de croissance dans la région et en étoffant son offre de solutions à destination des marchés de la construction durable.

La finalisation de la transaction est soumise à l'obtention de l'autorisation des autorités mexicaines de la concurrence et devrait avoir lieu au cours du premier semestre 2022.

A également été considéré dans les engagements d'achats irrévocables l'accord signé le 21 décembre 2021 par Saint-Gobain avec Alghanim Group en vue de l'acquisition de Rockwool India Pvt Ltd., un acteur majeur dans la production de laine de roche en Inde.

NOTE 5 Éléments courants de l'activité opérationnelle

5.1 Éléments du compte de résultat

5.1.1 Comptabilisation du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de marchandises ou de services est comptabilisé net des remises et des avantages commerciaux consentis et des taxes sur vente, dès lors que le contrôle des marchandises ou des services a été transféré au client. Le chiffre d'affaires provenant de la vente de marchandises est comptabilisé essentiellement au moment de leur livraison. Le chiffre d'affaires provenant de la vente de service est comptabilisé dès lors que celui-ci a été rendu, ou en fonction du pourcentage d'avancement du service évalué sur la base des coûts encourus. De même, au sein des entités de Distribution, les retours attendus sont comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires et reclassés en stocks pour leur valeur nette comptable en raison de la possibilité d'un droit de retour des marchandises conformément à la durée du droit. Un passif au titre du remboursement futur de ces retours est également comptabilisé.

Concernant les contrats de construction, les sociétés du Groupe comptabilisent le chiffre d'affaires à l'avancement, en fonction des coûts encourus. Les coûts liés sont comptabilisés en résultat au moment où ils sont encourus. Lorsque le résultat d'un contrat de construction ne peut pas être estimé de façon fiable, le chiffre d'affaires est comptabilisé à hauteur des coûts encourus s'il est probable que ces coûts seront recouvrés. Enfin, lorsqu'il est probable que le total des coûts sera supérieur au total des produits, la perte attendue est comptabilisée immédiatement.

La part des contrats de construction dans le chiffre d'affaires n'est pas significative au niveau du Groupe.

5.1.2 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation mesure la performance des Segments du Groupe. C'est l'indicateur principal de gestion utilisé en interne et en externe depuis de nombreuses années. Les profits et pertes de change et variations de juste valeur des instruments de couverture non qualifiés relatifs à des éléments d'exploitation sont enregistrés en résultat d'exploitation. La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence dont l'activité est dans le prolongement de celle du Groupe est également enregistrée en résultat d'exploitation.

Les rabais fournisseurs obtenus par les entités de Distribution sont un élément du résultat d'exploitation (diminution du coût des ventes). L'existence de rabais contractuels fournisseurs constitue une pratique courante dans le secteur de la distribution de produits industriels. Pour la plupart, ces rabais sont déterminés par l'application d'un taux, garanti contractuellement par type de produit, aux volumes achetés. Leur processus de calcul est informatisé à partir des factures des fournisseurs. En conséquence, la détermination des montants à comptabiliser en compte de résultat à ce titre n'intègre que peu de jugement. D'autres rabais reposent sur un mécanisme comportant des objectifs par paliers, pour lesquels le pourcentage de rabais augmente au fur et à mesure de l'atteinte des différents paliers et ce sur une période donnée. Dans ce cas, un jugement basé à la fois sur l'historique, les performances déjà enregistrées et les tendances, permet de déterminer le niveau de rabais à comptabiliser en compte de résultat. Ce jugement est exercé de manière prudente et cohérente d'un exercice à l'autre.

5.1.3 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel comprend l'ensemble des produits et des charges autres que le résultat financier, la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence non opérationnelles et les impôts sur les résultats.

Le résultat opérationnel par nature est détaillé ci-dessous :

(en millions d'euros)	Exercice 2021	Exercice 2020
CHIFFRE D'AFFAIRES ET PRODUITS ACCESSOIRES	**44 160**	**38 128**
Charges de personnel :		
Salaires et charges sociales [1]	(8 296)	(7 625)
Rémunérations en actions [2]	(76)	(45)
Retraites et avantages au personnel [2]	(249)	(222)
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles et des droits d'usage [3]	(1 934)	(1 902)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles	52	13
Autres [4]	(29 150)	(25 492)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**4 507**	**2 855**
Autres produits opérationnels	176	88
Autres charges opérationnelles [3]	(747)	(1 511)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	**(571)**	**(1 423)**
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**3 936**	**1 432**

(1) L'augmentation des salaires et charges sociales sur l'exercice 2021 par rapport à 2020 s'explique par le fort niveau d'activité cette année, alors que ce poste était réduit en 2020 suite à l'utilisation des mesures de chômage partiel en réponse à la pandémie de Covid-19 ;

(2) Les rémunérations en actions (charges IFRS 2) et l'évolution de la charge de retraites sont détaillées en note 6 « Effectifs, charges et avantages au personnel » ;

(3) Le total des dotations aux amortissements des immobilisations corporelles, incorporelles, des droits d'usage, et des amortissements des actifs incorporels liés aux PPA s'élève à 1 986 millions d'euros en 2021 contre 1 948 millions d'euros en 2020 ;

(4) Le poste « Autres » du résultat d'exploitation correspond aux coûts des marchandises vendues, rabais fournisseurs et frais de distribution des entités de Distribution ainsi qu'aux frais de transport, coûts des matières premières et autres coûts de production dans les autres entités. Il comprend également les frais de recherche et développement comptabilisés en charges d'exploitation qui s'élèvent à 447 millions d'euros en 2021 (429 millions d'euros en 2020).

5.1.4 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels comprennent principalement les dotations nettes aux provisions pour litiges hors exploitation courante et pour environnement, les résultats de cessions et dépréciations d'actifs, les amortissements des actifs incorporels liés aux PPA, les charges de restructuration supportées à l'occasion de cessions ou d'arrêts d'activités ainsi que les charges relatives aux dispositions prises en faveur du personnel visé par des mesures d'ajustement d'effectifs.

Les autres produits et charges opérationnels sont détaillés ci-dessous :

(en millions d'euros)	Exercice 2021	Exercice 2020
Dépréciations d'actifs et autres [1]	(213)	(977)
Amortissements des actifs incorporels liés aux PPA [2]	(52)	(46)
Autres charges opérationnelles [3]	(243)	(146)
Autres charges opérationnelles et dépréciations d'actifs	**(508)**	**(1 169)**
Plus-values de cession des actifs immobilisés	**176**	**88**
PLUS ET MOINS-VALUES DE CESSIONS, DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS, IMPACTS LIÉS AUX VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	**(332)**	**(1 081)**
PERTES ET PROFITS HORS EXPLOITATION [4]	**(239)**	**(342)**
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	**(571)**	**(1 423)**

(1) Le poste « Dépréciations d'actifs et autres » inclut : les dépréciations sur les écarts d'acquisition, sur les immobilisations incorporelles et corporelles et sur les droits d'usage, sur les actifs destinés à être cédés et sur les autres actifs. En 2020, ce poste concernait principalement les dépréciations des actifs incorporels de la Distribution au Royaume-Uni ;

(2) Suite à l'acquisition significative de Continental Building Products en 2020, les amortissements des marques et des listes clients sont reconnus séparément en « Autres charges opérationnelles et dépréciations d'actifs », avec les autres pertes et profits liés aux regroupements d'entreprises, qui ne participent pas à la mesure de la performance des Segments opérationnels du Groupe. Ces amortissements s'élèvent à 52 millions d'euros en 2021, contre 46 millions d'euros en 2020 ;

(3) En 2021 comme en 2020, les autres charges opérationnelles comprennent essentiellement les moins-values de cession, les mises au rebut d'immobilisations, les frais d'acquisition et les ajustements de prix d'acquisition encourus lors des regroupements d'entreprises ;

(4) En 2021, les pertes et profits hors exploitation sont composées notamment de 71 millions d'euros de charges de restructuration (261 millions d'euros en 2020).

5.2 Informations sectorielles

En application de la norme IFRS 8, l'information sectorielle suit l'organisation interne du Groupe telle que présentée à la Direction Générale. Le Groupe a choisi de présenter les informations par Segments conformément au *reporting* interne.

Les actifs et passifs sectoriels comprennent les immobilisations corporelles nettes, le besoin en fonds de roulement, les écarts d'acquisition, les autres immobilisations incorporelles nettes après déduction des impôts différés sur marques et terrains, ainsi que les actifs et passifs détenus en vue de la vente.

Les investissements industriels correspondent aux acquisitions d'immobilisations corporelles et n'incluent pas les droits d'usage.

La structure du Groupe est constituée de cinq ensembles, avec quatre entités régionales et une entité globale Solutions de Haute Performance. L'information sectorielle est présentée par Segments de la façon suivante :

- Solutions de Haute Performance (SHP), qui suit une organisation par marché pour les clients mondiaux : Mobilité, Sciences de la vie, Industrie de la construction et Industrie ;

Les quatre entités régionales sont les suivantes :

- Région Europe du Nord, qui regroupe les pays nordiques, le Royaume-Uni, l'Irlande, la Suisse, l'Allemagne, l'Autriche, l'Europe de l'Est et la Russie ;
- Région Europe du Sud – Moyen-Orient (MO) & Afrique, composée de la France, du Benelux, des pays de la Méditerranée, du Moyen-Orient et de l'Afrique ;
- Région Amériques, qui comprend l'Amérique du Nord et l'Amérique latine ;
- Région Asie Pacifique, qui inclut l'Asie et l'Inde ;
- Autres, comprenant les différentes *holdings* du Groupe.

Les données sectorielles des exercices de 2021 et 2020 par Segments sont les suivantes :

Exercice 2021

(en millions d'euros)	Solutions de Haute Performance [2]	Europe du Nord	Europe du Sud [2] - MO & Afrique	Amériques [2]	Asie-Pacifique	Autres [1]	Total Groupe
Chiffre d'affaires et produits accessoires	7 511	15 028	14 044	6 815	1 787	(1 025)	44 160
Résultat d'exploitation	931	1 100	1 166	1 123	211	(24)	4 507
Résultat opérationnel	712	966	1 019	1 012	252	(25)	3 936
Résultat des sociétés mises en équivalence	1	14	1	32	6	2	56
Amortissements d'exploitation	332	623	575	262	91	51	1 934
Dépréciations d'actifs	7	90	78	11	2	0	188
EBITDA	1 098	1 709	1 715	1 358	302	20	6202
Investissements incorporels et corporels [3]	346	424	395	276	134	16	1 591
Ecarts d'acquisition nets [4]	2 697	4 239	2 038	1 924	283	0	11 181
Marques, relations clientèles et propriété intellectuelle [4]	270	1 050	490	389	0		2 199
Actifs et passifs sectoriels [4]	6 736	9 265	7 224	4 940	1 383	328	29 876

(1) La colonne « Autres » correspond à l'élimination des opérations intra-Groupe pour le chiffre d'affaires interne et aux holdings pour les autres rubriques ;

(2) Les chiffres d'affaires de la France, des États-Unis et du Royaume-Uni représentent respectivement 11 346 millions d'euros, 6 187 millions d'euros, et 4 441 millions d'euros. Les actifs sectoriels de la France, des États-Unis et du Royaume-Uni représentent respectivement 7 503 millions d'euros, 5 581 millions d'euros et 2 742 millions d'euros ;

(3) Les investissements incorporels et corporels n'incluent pas les droits d'usage ;

(4) Les postes « Écarts d'acquisition nets » et « Marques, relations clientèles et propriété intellectuelle » n'incluent pas les actifs des sociétés détenues en vue de la vente (les actifs et passifs de ces sociétés étant inclus dans les actifs et passifs sectoriels).

Exercice 2020

(en millions d'euros)	Solutions de Haute Performance [2]	Europe du Nord	Europe du Sud [2] - MO & Afrique	Amériques [2]	Asie-Pacifique	Autres [1]	Total Groupe
Chiffre d'affaires et produits accessoires	6 544	12 807	12 454	5 697	1 520	(894)	38 128
Résultat d'exploitation	613	788	644	656	163	(9)	2 855
Résultat opérationnel	407	73	479	516	151	(194)	1 432
Résultat des sociétés mises en équivalence	0	8	(16)	17	5	2	16
Amortissements d'exploitation	331	594	582	258	89	48	1 902
Dépréciations d'actifs	39	639	88	24	0	167	957
EBITDA	810	1 305	1 153	872	245	30	4 415
Investissements incorporels et corporels [3]	262	329	291	216	99	39	1 236
Ecarts d'acquisition nets [4]	1 840	4 106	2 024	1 778	280	0	10 028
Marques, relations clientèles et propriété intellectuelle [4]	59	1 026	485	392	0	0	1 962
Actifs et passifs sectoriels [4]	5 329	9 092	7 164	4 541	1 302	195	27 623

(1) La colonne « Autres » correspond à l'élimination des opérations intra-Groupe pour le chiffre d'affaires interne et aux holdings pour les autres rubriques ;

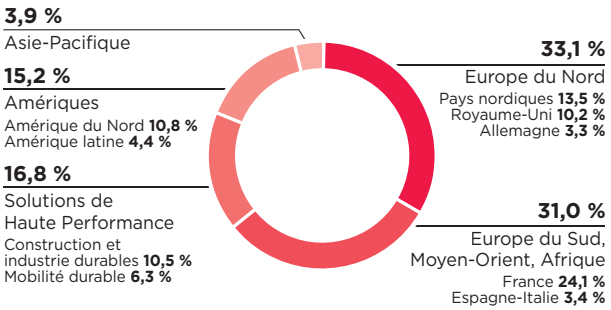
(2) Le chiffre d'affaires de la France et des États-Unis représente respectivement 9 765 millions d'euros et 5 436 millions d'euros. Les actifs sectoriels de la France et des États-Unis représentent respectivement 6 128 millions d'euros et 5 148 millions d'euros ;

(3) Les investissements incorporels et corporels n'incluent pas les droits d'usage ;

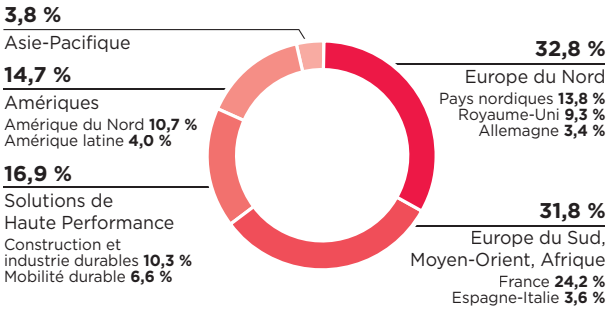
(4) Les postes « Écarts d'acquisition nets » et « Marques, relations clientèles et propriété intellectuelle » n'incluent pas les actifs des sociétés détenues en vue de la vente (les actifs et passifs de ces sociétés étant inclus dans les actifs et passifs sectoriels).

Le montant des ventes et résultat d'exploitation réalisés dans la Distribution en Europe (Europe du Nord et Europe du Sud – MO & Afrique) s'élèvent à respectivement 18 390 millions d'euros et 1 209 millions d'euros en 2021 (contre respectivement 16 347 millions d'euros et 680 millions d'euros en 2020).

En 2021, la répartition du chiffre d'affaires et des produits accessoires par Segments et pour les pays les plus significatifs est la suivante :



La répartition au 31 décembre 2020 du chiffre d'affaires et des produits accessoires par Segments était la suivante :



5.3 Indicateurs de performance

5.3.1 EBITDA

L'EBITDA résulte du calcul du résultat d'exploitation majoré des dotations aux amortissements d'exploitation des immobilisations corporelles, incorporelles et des droits d'usage et des pertes et des profits hors exploitation.

L'EBITDA s'élève à 6 202 millions d'euros en 2021 (4 415 millions d'euros en 2020). Son calcul est le suivant :

(en millions d'euros)	Exercice 2021	Exercice 2020
Résultat d'exploitation	4 507	2 855
Amortissements d'exploitation des immobilisations corporelles et incorporelles	1 255	1 227
Amortissements d'exploitation des droits d'usage	679	675
Pertes et profits hors exploitation	(239)	(342)
EBITDA	**6 202**	**4 415**

5.3.2 *Cash flow* libre

Le *Cash flow* libre – CFL est l'excédent de trésorerie dégagé par l'activité de l'entreprise. Son calcul est le suivant : l'EBITDA augmenté du résultat financier, des impôts sur les résultats et de la variation du besoin en fonds de roulement, diminué des amortissements des droits d'usage, des investissements corporels et incorporels hors capacités additionnelles.

5.3.3 *Cash flow* libre d'exploitation

Le *Cash flow* libre d'Exploitation – CFLE est l'excédent de trésorerie dégagé par l'activité opérationnelle de l'entreprise. Son calcul correspond au résultat d'exploitation augmenté des pertes et des profits hors exploitation et de la variation du besoin en fonds de roulement, diminué des amortissements d'exploitation, des investissements corporels, incorporels et des droits d'usage.

5.3.4 Retour sur capitaux propres employés

Le retour sur capitaux employés ou ROCE est l'expression en pourcentage du rapport entre le résultat d'exploitation de l'exercice annualisé après correction des variations du périmètre de consolidation (prise en compte de douze mois de résultat d'exploitation pour les acquisitions et annulation du résultat d'exploitation des sociétés cédées), rapporté aux actifs à la clôture de l'exercice, qui incluent : les immobilisations corporelles nettes, le besoin en fonds de roulement, les écarts d'acquisition nets, les autres immobilisations incorporelles, les actifs et passifs détenus en vue de la vente, et qui excluent les impôts différés sur les marques et terrains non amortissables.

5.3.5 Résultat net courant

Le résultat net courant correspond au résultat après impôts et intérêts ne donnant pas le contrôle, diminué des plus ou moins-values de cession, des dépréciations d'actifs, des provisions non récurrentes significatives et des impôts et intérêts minoritaires afférents.

Le résultat net courant s'élève à 2 815 millions d'euros en 2021 (1 470 millions d'euros en 2020). Rapporté au nombre moyen pondéré de titres en circulation au 31 décembre (526 244 506 actions en 2021, 536 452 195 actions en 2020), il représente un bénéfice net courant par action de 5,35 euros en 2021 contre 2,74 euros en 2020.

L'écart entre le résultat net et le résultat net courant s'explique de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2021	Exercice 2020
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)	**2 521**	**456**
Déduction faite des éléments suivants :		
Résultat de cession d'actifs	(7)	(28)
Dépréciations d'actifs et autres	(272)	(1 007)
Dotation/reprise provisions non récurrentes	0	(42)
Impact des intérêts ne donnant pas le contrôle	(1)	1
Impôts sur résultat de cession, dépréciations d'actifs, provisions non récurrentes et dépréciations d'impôts différés sur déficits reportables	(14)	62
RÉSULTAT NET COURANT (PART DU GROUPE)	**2 815**	**1 470**

5.4 Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement se compose des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020
VALEUR NETTE DES STOCKS	**6 598**	**5 362**
CRÉANCES CLIENTS VALEUR NETTE	**5 104**	**4 597**
Autres créances d'exploitation	1 424	1 206
Autres créances hors exploitation	80	63
AUTRES CRÉANCES VALEUR NETTE	**1 504**	**1 269**
CRÉANCES D'IMPÔTS COURANTS	**166**	**147**
DETTES FOURNISSEURS	**6 903**	**5 897**
Autres dettes d'exploitation	4 153	3 454
Autres dettes hors exploitation	655	457
AUTRES DETTES	**4 808**	**3 911**
DETTES D'IMPÔTS COURANTS	**236**	**175**
Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (lié à l'activité)	2 070	1 814
Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (y compris créances et dettes d'impôts courants)	(645)	(422)
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	**1 425**	**1 392**

5.4.1 Stocks

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût ou de leur valeur nette de réalisation. Le coût comprend les coûts d'acquisition (nets des rabais fournisseurs), de transformation et les autres coûts encourus pour amener le stock dans l'endroit et l'état où il se trouve. Il est généralement calculé selon la méthode du coût moyen pondéré et dans certains cas selon la méthode Premier Entré Premier Sorti. Il peut également inclure le dénouement des couvertures de flux de trésorerie liées à des achats de stocks en devises. La valeur nette de réalisation est le prix de vente dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et de ceux nécessaires pour réaliser la vente. L'impact de la sous-activité est exclu de la valorisation des stocks.

Au 31 décembre 2021 et 2020, les stocks se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020
Valeur brute		
Matières premières	1 726	1 368
En-cours de production	367	308
Produits finis	5 033	4 170
VALEUR BRUTE DES STOCKS	**7 126**	**5 846**
Provisions pour dépréciation		
Matières premières	(191)	(175)
En-cours de production	(16)	(15)
Produits finis	(321)	(294)
PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATIONS DES STOCKS	**(528)**	**(484)**
VALEUR NETTE DES STOCKS	**6 598**	**5 362**

La valeur nette des stocks s'élève à 6 598 millions d'euros au 31 décembre 2021 comparée à 5 362 millions d'euros au 31 décembre 2020. Les dépréciations de stocks comptabilisées en charges en 2021 s'élèvent à 279 millions d'euros (222 millions d'euros en 2020). Les reprises de dépréciations de stocks ont été comptabilisées pour un montant de 219 millions d'euros en 2021 (175 millions d'euros en 2020).

5.4.2 Créances et dettes d'exploitation et hors exploitation

Les créances clients, les dettes fournisseurs, les autres créances et autres dettes sont comptabilisées à la valeur nette comptable qui, compte tenu des échéances de paiement généralement inférieures à trois mois, est proche de la juste valeur. Des dépréciations sont constituées pour couvrir les risques de non-recouvrement total ou partiel des créances à hauteur des pertes de crédit attendues.

Le Groupe considère que la concentration du risque de contrepartie lié aux créances clients est limitée du fait de la diversité de ses métiers, du nombre de ses clients et de leurs implantations géographiques mondiales. Par ailleurs, il suit et analyse régulièrement les créances clients en dépassement d'échéance et, le cas échéant, procède à un ajustement de la dépréciation comptabilisée.

Le Groupe dispose de plusieurs programmes de titrisation et d'affacturage de créances commerciales, certains de ces programmes sont maintenus dans les créances et dans l'endettement à court terme lorsque, après analyse du contrat, les risques sur les créances commerciales ne sont pas transférés en substance aux organismes de financement (ces informations sont détaillées dans la note 10.3.8 et 10.3.10).

Créances clients et autres créances

Les créances clients et les autres créances se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020
Valeur brute	5 449	4 959
Provisions pour dépréciation	(345)	(362)
CRÉANCES CLIENTS VALEUR NETTE	**5 104**	**4 597**
Rabais obtenus et avances versées aux fournisseurs	636	566
Créances sociales	35	36
Créances fiscales d'exploitation (hors impôts sur les sociétés)	470	350
Créances diverses d'exploitation	289	260
Autres créances hors exploitation	81	64
Provisions pour dépréciation des autres créances	(7)	(7)
AUTRES CRÉANCES VALEUR NETTE	**1 504**	**1 269**

L'augmentation des créances au 31 décembre 2021 s'explique par la forte activité sur l'exercice 2021.

En 2021, l'impact des variations de provisions et des pertes sur créances irrécouvrables est en baisse à - 55 millions d'euros contre - 95 millions d'euros en 2020.

Les pertes sur créances irrécouvrables sont stables à 78 millions d'euros contre 76 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Les créances clients au 31 décembre 2021 et 2020 sont détaillées par échéance dans le tableau ci-dessous :

	Valeur brute		Dépréciation		Valeur nette	
(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2021	31 déc. 2020	31 déc. 2021	31 déc. 2020
CRÉANCES CLIENTS NON ÉCHUES	**4 616**	**4 121**	**(62)**	**(60)**	**4 554**	**4 061**
depuis moins d'un mois	350	330	(29)	(18)	321	312
entre un mois et trois mois	148	125	(30)	(26)	118	99
depuis plus de trois mois	335	383	(224)	(258)	111	125
CRÉANCES CLIENTS ÉCHUES	**833**	**838**	**(283)**	**(302)**	**550**	**536**
CRÉANCES CLIENTS	**5 449**	**4 959**	**(345)**	**(362)**	**5 104**	**4 597**

Dettes fournisseurs et autres dettes

Les dettes fournisseurs et les autres dettes se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020
DETTES FOURNISSEURS	**6 903**	**5 897**
Acomptes reçus et rabais accordés aux clients	1 636	1 356
Fournisseurs d'immobilisations	439	274
Subventions reçues	91	99
Dettes sociales	1 439	1 263
Dettes fiscales (hors impôt sur les sociétés)	403	368
Autres dettes d'exploitation	675	467
Autres dettes hors exploitation	125	84
AUTRES DETTES	**4 808**	**3 911**

5.5 Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles

5.5.1 Engagements d'achats irrévocables

Les engagements d'achats irrévocables comprennent les obligations contractuelles relatives aux achats de matières premières et de services ainsi que les engagements contractuels en matière d'immobilisations corporelles et incorporelles.

		Paiements dus par période			
(en millions d'euros)	Total 2021	À moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	Total 2020
Immobilisations corporelles et incorporelles	129	23	30	76	33
Matières premières et énergie	1 550	515	781	254	1 357
Services	155	82	58	15	183
TOTAL	**1 834**	**620**	**869**	**345**	**1 573**

5.5.2 Engagements de garanties

Dans le cadre des cessions de filiales, le Groupe peut être amené à donner des garanties de passif. Il est constitué une provision chaque fois qu'un risque est identifié et qu'une estimation du coût est possible.

En 2021, le Groupe Saint-Gobain a également reçu des engagements de garanties pour un montant de 56 millions d'euros contre 72 millions d'euros à fin 2020.

5.5.3 Engagements commerciaux

Les engagements commerciaux du Groupe se présentent ainsi :

(en millions d'euros)	Total 2021	Montants des engagements par période			Total 2020
		À moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	
Dettes assorties de garantie	51	32	9	10	45
Autres engagements donnés	224	135	34	55	144
TOTAL	**275**	**167**	**43**	**65**	**189**

Le montant des créances assorties de garanties détenues par le Groupe s'élève à 75 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 77 millions d'euros au 31 décembre 2020. Par ailleurs, les actifs nantis représentent fin 2021 un montant de 1 095 millions d'euros contre 674 millions d'euros fin 2020 et ils concernent principalement des actifs non courants nantis au Royaume-Uni.

5.5.4 Autres engagements

Une provision sur les quotas d'émission de gaz à effet de serre est comptabilisée dans les comptes consolidés en cas d'insuffisance entre les émissions et les droits attribués au niveau du Groupe.

Le Groupe Saint-Gobain disposait à la fin de l'exercice 2021 de 3,7 millions de tonnes de quotas d'émission de gaz à effet de serre, qui permettront la restitution de nos émissions réelles de CO_2 de l'année 2021. En conséquence, aucune provision n'a été comptabilisée à ce titre dans les comptes du Groupe.

NOTE 6 Effectifs, charges et avantages au personnel

6.1 Effectifs des sociétés consolidées par intégration globale

Effectifs moyens

	Exercice 2021	Exercice 2020
Cadres	29 007	29 027
Employés	69 398	70 658
Ouvriers	68 475	68 775
TOTAL EFFECTIFS MOYENS	**166 880**	**168 460**

Effectifs fin de période

Les effectifs totaux du Groupe pour les sociétés consolidées par intégration globale s'élèvent à 167 816 personnes au 31 décembre 2021 (167 552 personnes au 31 décembre 2020).

6.2 Rémunération des dirigeants

Les rémunérations directes et indirectes versées en 2021 et en 2020 aux membres du Conseil d'administration et aux membres de la Direction du Groupe sont ventilées de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2021	Exercice 2020
Rémunérations des administrateurs	1,1	1,0
Rémunérations brutes directes et indirectes		
part fixe	8,7	8,1
part variable	5,5	5,2
Charges IFRS 2 – paiement fondé sur des actions	16,2	6,6
TOTAL HORS CHARGES DE RETRAITES IAS 19 ESTIMÉES	**31,5**	**20,9**
Charges de retraites IAS 19 estimées*	5,7	1,8
TOTAL	**37,2**	**22,7**

* *La charge de 2021 prend en compte l'externalisation auprès d'un assureur tiers du régime L. 137-11, ce qui entraîne une augmentation de la charge par rapport à l'an passé.*

Le montant global des rémunérations brutes perçues en 2021 des sociétés françaises et étrangères du Groupe par les membres de la Direction du Groupe (hors éléments de rémunération à long terme versés en numéraire) s'est élevé à 14,2 millions d'euros (13,3 millions d'euros en 2020), dont 5,5 millions d'euros (5,2 millions d'euros en 2020) au titre de la part variable brute de ces rémunérations.

Le montant provisionné au titre des engagements pris en matière de retraite (*Defined Benefit Obligation* (DBO) sur les indemnités de fin de carrière et les rentes viagères) relatif aux membres de la Direction du Groupe est de 31 millions d'euros au 31 décembre 2021 (contre 46 millions d'euros au 31 décembre 2020). Cette diminution s'explique par les mouvements intervenus en 2021 et l'externalisation auprès d'un assureur tiers du régime L. 137-11 cristallisé dans le cadre de la loi Pacte.

6.3 Provisions pour retraites et avantages au personnel

6.3.1 Description des régimes à prestations définies

Après leur départ en retraite, certains anciens salariés du Groupe perçoivent des pensions selon des systèmes conformes aux règlementations locales. À ces prestations s'ajoutent des retraites directement à la charge de certaines sociétés françaises et étrangères du Groupe.

Les engagements du Groupe en matière de retraites et d'indemnités de départ en retraite sont calculés pour la clôture par des actuaires indépendants. Ils sont déterminés en appliquant la méthode des unités de crédits projetées (prise en compte de l'évolution des salaires jusqu'à la date de fin de carrière) et des conditions économiques propres à chaque pays. Ces engagements peuvent être financés par des fonds de retraites et l'engagement résiduel est constaté en provision au bilan.

Lorsque les actifs du régime excèdent l'engagement, un actif est constaté en « actifs nets de retraites » dans les autres actifs non courants. Ces actifs sont plafonnés à hauteur des avantages économiques futurs qu'ils procurent. La variation du plafonnement de l'actif est enregistrée en capitaux propres.

Les écarts actuariels résultent des changements d'hypothèses actuarielles, des ajustements d'expérience et des écarts entre les taux de rendement réel et calculé des fonds. Ces écarts sont enregistrés dans la période de leur constatation en contrepartie des capitaux propres.

Le Groupe comptabilise en résultat financier le coût des intérêts des engagements et le rendement des actifs de couverture sur la base du taux d'actualisation utilisé pour l'évaluation des engagements déterminé en début de période.

Les principaux régimes à prestations définies du Groupe sont les suivants :

En France, à leur départ en retraite, les salariés du Groupe reçoivent une indemnité dont le montant varie en fonction de l'ancienneté et des autres modalités de la convention collective dont ils relèvent.

Outre les indemnités de fin de carrière, il existe trois régimes de retraites à prestations définies fondés sur le salaire de fin de carrière. Ces plans de retraites ont été fermés aux nouveaux salariés par les sociétés concernées entre 1969 et 1997. Par ailleurs, un régime de retraite collectif à prestations définies répondant à l'article L. 137-11 du Code de la Sécurité sociale a été mis en place à la Compagnie de Saint-Gobain à effet du 1er mars 2012. Conformément à une ordonnance du 4 juillet 2019 consécutive à la loi Pacte, ce régime a été fermé et les droits acquis ont été gelés au 31 décembre 2019. En 2021, deux nouveaux régimes répondant à l'article L. 1 37-11-2 issus de la loi Pacte ont été mis en place à effet du 1er janvier 2020. Ceux-ci se caractérisent par des versements définitifs à un assureur tiers qui endosse la responsabilité de l'engagement.

Le Groupe a appliqué en 2021 la décision de l'IFRIC « Changement du mode de calcul des engagements relatifs à certains régimes de prestations définies ». Compte tenu du caractère non significatif de l'impact à l'ouverture 2021, les comptes 2020 n'ont pas été retraités.

En Allemagne, les plans de retraites d'entreprises procurent des couvertures portant à la fois sur les droits de retraites, versés sous forme de pensions, et les prestations en cas de décès ou d'invalidité du salarié. Ces plans sont fermés aux nouveaux salariés depuis 1996. Depuis janvier 1997, les nouveaux salariés bénéficient de plans de retraites basés sur des contributions financées conjointement par l'employeur et le salarié.

Aux Pays-Bas, à compter du 1er janvier 2019, le principal régime de retraite couvrant 80 % des employés est converti en un régime à cotisations définies avec un programme résiduel à prestations définies pendant une période de transition de douze ans maximum.

Au Royaume-Uni, les plans de retraites procurent des couvertures portant à la fois sur les droits de retraites versés sous forme de pensions, les prestations en cas de décès du salarié et les prestations en cas d'invalidité permanente. Il s'agit de régimes à prestations définies fondés sur une moyenne des salaires au cours des dernières années d'emploi. Ils sont fermés aux nouveaux salariés depuis 2001. En 2021, la structure juridique de ces plans a été modifiée, ce qui entraîne la fermeture de la section relative à l'activité de distribution de matériaux de construction à partir du 1er janvier 2022.

Aux États-Unis et au Canada, les plans de retraites sont des plans à prestations définies fondés sur le salaire de fin de carrière. Depuis le 1er janvier 2001, les nouveaux salariés bénéficient d'un système de plan à cotisations définies.

Aux États-Unis et en Espagne, après leur départ en retraite, les anciens salariés du Groupe bénéficient d'autres avantages que les retraites, notamment des avantages concernant la prévoyance. Les engagements calculés à ce titre suivant la méthode actuarielle sont couverts par une provision constatée au bilan.

Les provisions pour autres avantages à long terme comprennent tous les autres avantages accordés aux salariés. Ces avantages regroupent principalement les médailles du travail en France, les primes de jubilé en Allemagne, les rémunérations différées, les provisions pour avantages sociaux aux États-Unis et les indemnités de fin de contrats dans différents pays. Ces indemnités font généralement l'objet d'un calcul actuariel selon les mêmes règles que les engagements de retraites. Les écarts actuariels dégagés dans l'année sont amortis immédiatement dans l'exercice de leur constatation.

6.3.2 Hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des engagements et des fonds de retraites

6.3.2.1 Hypothèses de taux

Les hypothèses de mortalité, de rotation du personnel et d'augmentation de salaires tiennent compte des conditions économiques propres à chaque pays ou société du Groupe. Les taux d'actualisation sont établis par zone ou pays sur la base de l'observation des taux obligataires au 31 décembre 2021.

Pour la zone euro, deux taux d'actualisation en fonction de la duration des régimes sont déterminés à partir d'un modèle de courbe de taux développé par le Cabinet Mercer : un taux pour les régimes de duration inférieure ou égale à 14 ans, et un taux pour les régimes de duration supérieure à 14 ans.

Les taux utilisés en 2021 dans les pays où les engagements du Groupe sont les plus significatifs sont les suivants :

	France			Zone euro			Royaume-Uni	États-Unis
(en pourcentage)	Plans à duration courte		Plans à duration longue	Plans à duration courte		Plans à duration longue		
Taux d'actualisation	1,06 %		1,42 %	1,06 %		1,42 %	1,95 %	2,70 %
Taux de croissance salariale	1,90 %	à	5,50 %	2,10 %	à	2,30 %	2,00 %*	3,00 %
Taux d'inflation	1,70 %			1,60 %	à	2,00 %	2,70 %	2,20 %

* *Plafonnement des salaires de référence pour le calcul des droits.*

Les taux utilisés en 2020 dans les pays où les engagements du Groupe sont les plus significatifs étaient les suivants :

	France			Zone euro			Royaume-Uni	États-Unis
(en pourcentage)	Plans à duration courte		Plans à duration longue	Plans à duration courte		Plans à duration longue		
Taux d'actualisation	0,70 %		1,11 %	0,70 %		1,11 %	1,20 %	2,30 %
Taux de croissance salariale	3,10 %			1,20 %	à	2,30 %	2,00 %*	3,00 %
Taux d'inflation	1,50 %			0,90 %	à	1,60 %	2,15 %	2,20 %

* *Plafonnement des salaires de référence pour le calcul des droits.*

Ces trois zones représentent la quasi-totalité de l'engagement et la révision des hypothèses actuarielles notamment les taux d'actualisation et les taux d'inflation a contribué à diminuer l'engagement, et par conséquent la provision, d'un montant de 597 millions d'euros.

Les rendements dégagés sur la quasi-totalité des fonds sont de 222 millions d'euros supérieurs aux rendements prévisionnels, entraînant une diminution de la provision du même montant.

6.3.2.2 Sensibilité aux hypothèses

Une diminution (augmentation) de 0,5 point du taux d'actualisation engendrerait une augmentation (diminution) des engagements de l'ordre de 200 millions d'euros sur les États-Unis, 180 millions d'euros sur la zone Euro et 510 millions d'euros sur le Royaume-Uni. Une augmentation de l'inflation de 0,5 % entraînerait de son côté une augmentation des engagements globaux de l'ordre de 560 millions d'euros.

Les hypothèses de mortalité, de rotation de personnel et de taux d'intérêt utilisées pour actualiser la valeur des engagements futurs au titre des avantages annexes sont les mêmes que celles retenues pour le calcul des retraites. Aux États-Unis, le taux de progression de la consommation médicale des retraités varie de 4,00 % à 5,63 % (avant 65 ans) et de 2,80 % à 6,56 % (après 65 ans) par an, selon l'âge du bénéficiaire (une variation de 1 point de ce taux entraînerait une augmentation de l'engagement de l'ordre de 24 millions d'euros).

6.3.3 Détail et évolution des engagements de retraites, d'indemnités de départ en retraites et de prévoyance des retraités

6.3.3.1 Valeur nette comptable des provisions

Les provisions pour engagements de retraites et autres engagements sociaux sont constituées de :

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020
Engagements de retraites	1 263	1 822
Indemnités de fin de carrière	361	400
Prévoyance des retraités	255	278
TOTAL DES PROVISIONS POUR ENGAGEMENTS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITES	**1 879**	**2 500**
Couverture médicale	26	24
Incapacité de longue durée	8	11
Autres avantages à long terme	101	94
PROVISIONS POUR RETRAITES ET AVANTAGES AU PERSONNEL	**2 014**	**2 629**

Les provisions pour l'ensemble des autres avantages à long terme s'élèvent à 135 millions d'euros au 31 décembre 2021 (129 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Le montant des engagements nets de retraites et prévoyance des retraités hors autres avantages à long terme se décompose entre actif et passif de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020
Engagements provisionnés – passif	1 879	2 500
Engagements financés d'avance – actif	(894)	(334)
ENGAGEMENTS NETS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITES	**985**	**2 166**

6.3.3.2 Analyse des engagements et des provisions pour retraites et prévoyance des retraités

Les engagements et les provisions pour retraites et prévoyance des retraités à fin 2021 se décomposent comme suit par grande zone géographique :

(en millions d'euros)	France	Zone Euro	Royaume-Uni	États-Unis	Reste du monde	Total net
DURATION MOYENNE *(en années)*	**14**	**17**	**20**	**13**	**16**	**17**
Montant des engagements de retraites financés	584	1 496	5 471	2 941	1 029	11 521
Montant des engagements de retraites non financés	294	51		220	270	835
Juste valeur des fonds de retraites	(249)	(848)	(6 261)	(2 915)	(1 129)	(11 402)
ENGAGEMENTS SUPÉRIEURS (INFÉRIEURS) AUX FONDS DE RETRAITES	**629**	**699**	**(790)**	**246**	**170**	**954**
Plafonnement de l'actif			2		29	31
ENGAGEMENTS NETS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITES	**629**	**699**	**(788)**	**246**	**199**	**985**

Les engagements et les provisions pour retraites et prévoyance des retraités à fin 2020 se décomposent comme suit par grande zone géographique :

(en millions d'euros)	France	Zone Euro	Royaume-Uni	États-Unis	Reste du monde	Total net
DURATION MOYENNE *(en années)*	**14**	**17**	**20**	**13**	**17**	**17**
Montant des engagements de retraites financés	616	1 459	5 518	2 987	965	11 545
Montant des engagements de retraites non financés	330	147		243	258	978
Juste valeur des fonds de retraites	(228)	(482)	(5 810)	(2 885)	(965)	(10 370)
ENGAGEMENTS SUPÉRIEURS (INFÉRIEURS) AUX FONDS DE RETRAITES	**718**	**1 124**	**(292)**	**345**	**258**	**2 153**
Plafonnement de l'actif		6	2		5	13
ENGAGEMENTS NETS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITES	**718**	**1 130**	**(290)**	**345**	**263**	**2 166**

6.3.3.3 Variation de la valeur nette comptable des provisions

La variation des engagements de retraites et prévoyance des retraités s'explique de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Engagements de retraites	Juste valeur des fonds	Plafonnement de l'actif	Engagements nets de retraites et prévoyance des retraités
SITUATION AU 1ER JANVIER 2020	**12 235**	**(10 024)**	**8**	**2 219**
Variations				
Coût des services rendus	202			202
Coût financier/rendement calculé des fonds	232	(204)		28
Cotisations salariales et frais administratifs des fonds		1		1
Coût des services passés	1			1
Réductions/liquidations de régimes	(5)	2		(3)
Contributions aux fonds		(119)		(119)
Prestations servies	(550)	459		(91)
Écarts actuariels et plafonnement de l'actif	1 070	(1 086)	7	(9)
Écarts de conversion	(613)	597	(2)	(18)
Évolution du périmètre et reclassements	(14)	2		(12)
Passifs détenus en vue de vente	(35)	2		(33)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**288**	**(346)**	**5**	**(53)**
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2020	**12 523**	**(10 370)**	**13**	**2 166**
Variations				
Coût des services rendus	205			205
Coût financier/rendement calculé des fonds	189	(160)		29
Cotisations salariales et frais administratifs des fonds		(3)		(3)
Coût des services passés	11			11
Réductions/liquidations de régimes	13			13
Contributions aux fonds		(492)		(492)
Prestations servies	(625)	532		(93)
Écarts actuariels et plafonnement de l'actif	(597)	(222)	17	(802)
Écarts de conversion	677	(693)	1	(15)
Évolution du périmètre et reclassements	(31)	(1)		(32)
Passifs détenus en vue de vente	(9)	7		(2)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**(167)**	**(1 032)**	**18**	**(1 181)**
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2021	**12 356**	**(11 402)**	**31**	**985**

6.3.3.4 Écarts actuariels

L'écart actuariel sur les provisions se compose des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Exercice 2021	Exercice 2020
Engagements de retraite	(597)	1 070
Juste valeur des fonds	(222)	(1 086)
Plafonnement de l'actif	17	7
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**(802)**	**(9)**

6.3.3.5 Fonds de retraites

Des fonds de retraites ont été progressivement constitués par le versement de contributions principalement au Royaume-Uni et aux États-Unis. Les contributions versées en 2021 par le Groupe à ces fonds s'élèvent à 492 millions d'euros (119 millions d'euros en 2020), dont 380 millions d'euros en contribution exceptionnelle en Allemagne.

Une variation de 0,5 point du taux de rendement réel aurait un impact de l'ordre de 56 millions d'euros sur les capitaux propres.

Les fonds sont principalement composés de :

	31 déc. 2021	31 déc. 2020
Actions	17 %	22 %
Obligations	63 %	56 %
Autres	20 %	22 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**

Les contributions aux fonds de retraites estimées pour 2022 pourraient s'élever à environ 87 millions d'euros.

6.3.4 Régimes à cotisations définies

Les cotisations aux régimes à cotisations définies sont comptabilisées en charges dans l'exercice où elles sont encourues.

Le montant relatif aux régimes à cotisations définies est estimé à 647 millions d'euros sur l'exercice 2021 (628 millions d'euros en 2020), dont 423 millions d'euros de cotisations aux systèmes légaux de base (412 millions d'euros en 2020), 126 millions d'euros de cotisations aux systèmes complémentaires légaux essentiellement français (123 millions d'euros en 2020) et 98 millions d'euros pour des plans à cotisations définies supplétifs (93 millions d'euros en 2020).

6.4 Paiements en actions

6.4.1 Plan d'Épargne du Groupe (PEG)

Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) est ouvert à tous les salariés français ainsi qu'aux salariés de la plupart des autres pays où le Groupe est présent. Une condition minimale d'ancienneté dans le Groupe de trois mois est requise pour pouvoir bénéficier du PEG. Les salariés investissent dans des actions Saint-Gobain à un cours préférentiel. Ces actions sont détenues, selon les pays, soit directement soit par l'intermédiaire des fonds communs de placement du PEG ; elles ne peuvent être cédées pendant une période incompressible de cinq ou dix années, sauf événements exceptionnels. Le prix de souscription est celui fixé par le Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain sur délégation du Conseil d'administration. Il correspond à la moyenne des premiers cours cotés de l'action Saint-Gobain sur Euronext Paris aux vingt séances de bourse qui précèdent la décision avec application d'une décote de 20 %, conformément aux dispositions légales, aux résolutions de l'Assemblée générale et aux délibérations du Conseil d'administration. Les salariés bénéficient également d'un abondement de l'entreprise qui est enregistré en charges dans les comptes du Groupe.

Par ailleurs, la charge IFRS 2 mesurant l'avantage offert aux salariés est calculée en appliquant les recommandations du CNC (communiqué du 21 décembre 2004 relatif aux Plans d'Épargne Entreprise et complément du 7 février 2007). Elle est évaluée par référence à la juste valeur d'une décote offerte sur des actions non cessibles. Le coût d'incessibilité pour le salarié est valorisé comme le coût d'une stratégie en deux étapes consistant dans un premier temps à vendre à terme les actions incessibles à cinq ans ou dix ans, et à acheter dans un deuxième temps un même nombre d'actions au comptant, en finançant cet achat par emprunt. Ce coût d'emprunt est fondé sur le taux que consentirait une banque à un particulier présentant un profil de risque moyen dans le cadre d'un prêt à la consommation avec un remboursement *in fine* sans affectation pour une durée de cinq ans ou dix ans. La charge des plans est constatée en totalité à la clôture de la période de souscription.

En 2021, le Groupe Saint-Gobain a mis en œuvre un nouveau Plan d'Épargne Groupe. Les modalités du plan 2021 sont identiques au plan 2020 et sont décrites ci-dessous.

En 2021, le Groupe a émis au titre du PEG 5 562 855 actions nouvelles (6 099 996 actions en 2020) de quatre euros de nominal réservées à ses salariés, à un prix moyen de 35,81 euros (23,03 euros en 2020) représentant une augmentation de capital de 199 millions d'euros (139 millions d'euros en 2020) nette des frais y afférant.

Le montant enregistré en charges en 2021 est de 13,2 millions d'euros au titre de la charge IFRS 2, contre 3,7 millions d'euros en 2020.

Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques des plans classiques, les montants souscrits et les hypothèses de valorisation pour 2021 et 2020 :

	Exercice 2021	Exercice 2020
Caractéristiques des plans		
Date de l'Assemblée générale	6 juin 2019 (22e résolution)	6 juin 2019 (22e résolution)
Date de décision du Président-Directeur Général arrêtant le prix de souscription	15 mars	15 juin
Maturité des plans *(en années)*	5 ou 10	5 ou 10
Prix de référence *(en euros)*	44,76	28,79
Prix de souscription *(en euros)*	35,81	23,03
Décote faciale *(en %)*	20,00 %	20,00 %
Décote totale à la date de décision du Président-Directeur Général *(en %)* **(a)**	25,97 %	24,57 %
Montant souscrit par les salariés *(en millions d'euros)*	199,2	140,5
Nombre total d'actions souscrites	5 562 855	6 099 996
Hypothèses de valorisation (maturité 5 ans)		
Taux de financement des salariés*	3,50 %	4,80 %
Taux d'intérêt sans risque	- 0,51 %	- 0,45 %
Taux de prêt ou d'emprunt des titres (repo)	0,51 %	0,29 %
Incessibilité pour le participant au marché *(en %)* **(b)**	19,12 %	21,77 %
Coût global pour le Groupe *(en %)* **(a-b)**	6,85 %	2,80 %

* *Une baisse de 0,5 point du taux de financement du salarié entraînerait une augmentation de 3,6 millions d'euros de la charge IFRS 2 de 2021.*

6.4.2 Plans d'options sur actions

La Compagnie de Saint-Gobain a mis en œuvre, jusqu'en 2018, des plans d'options sur actions réservés à certaines catégories de personnel.

Dans le cadre de ces plans, le Conseil d'administration a attribué des options donnant aux bénéficiaires la possibilité d'obtenir des actions Saint-Gobain à un prix fixé, sans aucune décote, en référence à la moyenne des premiers cours cotés de l'action aux 20 séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration.

Le délai minimum à respecter avant de lever les options est de quatre ans pour l'ensemble des plans en cours. Pendant ce délai, aucune des options reçues ne peut être exercée. Le délai maximum de levée des options est de dix ans à partir de la date d'attribution. Le bénéfice des options est perdu en cas de départ du Groupe, sauf exceptions définies.

Parmi les plans en vigueur au 31 décembre 2021, le plan de 2012 est un plan de souscription d'actions et les plans de 2013, 2015, 2016 et 2017 sont des plans d'achat d'actions. Pour le plan de 2018, le Conseil d'administration a décidé que la nature des options, options de souscription ou d'achat, serait déterminée par ses soins au plus tard la veille du début de la période d'exercice, étant précisé que les options qui seraient le cas échéant exercées avant qu'il n'ait statué sur leur nature, seraient des options de souscription.

Les plans en vigueur sont soumis pour toutes les catégories de bénéficiaires sans exception à une condition de performance.

Depuis 2019, aucun plan d'options sur actions n'a été mis en œuvre.

Le nombre d'options non levées a évolué comme suit :

	Actions de quatre euros de nominal	**Prix moyen d'exercice** *(en euros)*
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2019	**1 057 522**	**40,12**
Options attribuées		
Options exercées		
Options caduques	(212 998)	40,43
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2020	**844 524**	**40,04**
Options attribuées		
Options exercées	(151 173)	38,59
Options caduques*	(83 875)	49,38
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2021	**609 476**	**39,11**

* *Dont 66 875 du plan d'options de 2017 devenues caduques pour non-réalisation des conditions de performance, et 17 000 pour retraits de droits.*

Les charges d'exploitation relatives aux plans d'options sur actions sont calculées sur la base d'un modèle Black & Scholes.

Les paramètres retenus sont les suivants :

- la volatilité tient compte à la fois de la volatilité historique constatée sur le marché de l'action et observée sur une période glissante de dix ans, et de la volatilité implicite telle que mesurée par le marché des options. Les périodes correspondant à une volatilité anormale sont exclues des observations ;
- la durée moyenne de détention est déterminée sur la base des comportements réels des bénéficiaires d'options ;
- les dividendes anticipés sont appréciés sur la base de l'historique des dividendes depuis 1988 ;
- le taux d'intérêt sans risque retenu est le taux des emprunts d'État à long terme ;
- les éventuelles conditions de performance de marché sont prises en compte dans l'évaluation initiale de la charge IFRS 2.

La charge ainsi calculée est étalée sur la période d'acquisition des droits, qui est de quatre ans maximum.

La charge IFRS 2 correspondant à l'amortissement des plans attribués antérieurement, s'élève à 0,4 million d'euros en 2021 (0,7 million d'euros en 2020).

Le tableau ci-dessous récapitule les données relatives aux plans d'options en vigueur au 31 décembre 2021, après prise en compte de la réalisation partielle des conditions de performance attachées à certains plans :

	Options exerçables			Options non exerçables		Total options non levées	
Date d'attribution	**Prix d'exercice *(en euros)***	**Nombre d'options**	**Durée pondérée contractuelle restante *(en mois)***	**Prix d'exercice *(en euros)***	**Nombre d'options**	**Nombre d'options**	**Nature des options**
2012	27,71	5 432	11			5 432	Souscription
2013	38,80	36 707	23			36 707	Achat
2014	34,13		35			0	Achat
2015	39,47	38 018	47			38 018	Achat
2016	40,43	45 244	59			45 244	Achat
2017	49,38	193 575	71			193 575	Achat
2018			83	32,24	290 500	290 500	Souscription ou achat*
TOTAL		**318 976**			**290 500**	**609 476**	

* *Plan de 2018 se référer au texte ci-dessus.*

Au 31 décembre 2021, 318 976 options étaient exerçables à un prix moyen d'exercice de 45,34 euros et 290 500 options au prix moyen d'exercice de 32,24 euros n'étaient pas encore devenues exerçables.

6.4.3 Attribution d'actions de performance et d'unités de performance

Depuis 2009, des plans d'attribution gratuite d'actions de performance à émettre réservés à certaines catégories de personnel ont également été mis en œuvre. Ces attributions sont soumises à une condition de présence ainsi qu'à des conditions de performance explicitées ci-dessous. La charge IFRS 2 a été calculée en tenant compte de ces critères, de l'incessibilité des actions, et après déduction de la valeur actualisée des dividendes non perçus. Elle a été étalée sur la période d'acquisition des droits de quatre ans maximum.

De 2012 à 2015, des plans d'attribution d'unités de performance ont été mis en œuvre au bénéfice de certains salariés en France. Ces attributions sont également soumises à des conditions de présence et de performance et la charge IFRS 2 est donc calculée en prenant en compte ces facteurs ainsi que le mode de débouclage des plans (versement en numéraire). En effet, en application d'IFRS 2, lorsque le dénouement de l'instrument est réalisé par remise de numéraire, alors la valeur des instruments attribués est estimée à la date d'attribution dans un premier temps, puis réestimée à chaque clôture et la charge ajustée en conséquence au prorata des droits acquis à la clôture considérée. La charge est étalée sur la durée d'acquisition des droits.

6.4.3.1 Plans d'attribution d'actions de performance

Au 31 décembre 2021, quatre plans d'attribution d'actions de performance, autorisés par le Conseil d'administration en 2018, 2019, 2020 et le 25 novembre 2021, sont en cours.

Le montant enregistré en charges sur l'exercice 2021 au titre de ces plans s'élève à 44,4 millions d'euros (27,6 millions d'euros sur l'exercice 2020).

Tous les plans sont assujettis à une condition de présence et à une condition de performance. La durée d'acquisition des actions prévue par ces plans est de quatre ans, la livraison des actions devant intervenir le quatrième jour suivant la clôture de cette période pour les plans 2018, 2019, 2020 et 2021.

L'évolution du nombre total de droits à attribution d'actions de performance est la suivante :

	Nombre de droits
NOMBRE D'ACTIONS (DROITS EN-COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2019	**4 927 869**
Droits à actions de performance attribués en novembre 2020	1 268 295
Création/livraison d'actions	(733 024)
Droits devenus caducs ou annulés	(497 306)
NOMBRE D'ACTIONS (DROITS EN-COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2020	**4 965 834**
Droits à actions de performance attribués en novembre 2021	1 184 475
Création/livraison d'actions	(904 712)
Droits devenus caducs ou annulés*	(324 838)
NOMBRE D'ACTIONS (DROITS EN-COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2021	**4 920 759**

* *Droits du plan 2017, dont 237 758 devenus caducs à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance, et 87 080 à la suite de retraits de droits.*

Concernant les plans d'attribution d'actions de performance, leur juste valeur correspond au prix de marché de l'action à la date d'attribution, diminué de la perte de dividendes attendus pendant la période d'acquisition et, comme pour le Plan d'Épargne Groupe, d'un coût d'incessibilité relatif à la période de blocage de l'action de quatre ans. Ce dernier est estimé à environ 30 % de la valeur de l'action. La charge est étalée sur la période d'acquisition des droits de quatre ans maximum.

Le tableau ci-dessous donne pour les quatre plans d'attribution d'actions de performance en cours au 31 décembre 2021 le calendrier prévisionnel de livraison des actions sous réserve des cas de déblocage anticipé pour décès/invalidité et des conditions de présence et de performance restant à remplir :

Date d'attribution	Nombre de droits au 31 décembre 2021*	Date de livraison	Type d'actions
22 novembre 2018	1 217 119	25 novembre 2022	existantes
21 novembre 2019	1 251 270	24 novembre 2023	existantes
26 novembre 2020	1 267 895	29 novembre 2024	existantes
25 novembre 2021	1 184 475	28 novembre 2025	existantes
TOTAL	**4 920 759**		

* *Sous réserve de la réalisation des conditions de performance et de présence applicables à chacun des plans.*

6.4.3.2 Plans d'attribution d'unités de performance

Des plans d'attribution d'unités de performance, assujettis à des conditions de présence et de performance, ont été mis en œuvre annuellement entre 2012 et 2015 au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France. Lesdits plans ne donnent pas lieu à remise d'actions mais donnent à leurs bénéficiaires la possibilité de recevoir à long terme (période d'exercice comprise entre quatre années après la date d'attribution et dix années après cette date) une rémunération en numéraire dont le montant sera déterminé par référence au cours de bourse de l'action Saint-Gobain.

Aucun plan de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance n'a été mis en place depuis 2016.

La période d'acquisition du dernier plan ayant pris fin en 2019, il n'y a plus de charges au titre de ces plans.

NOTE 7 Immobilisations incorporelles, corporelles et droits d'usage

7.1 Écarts d'acquisition

Lors d'une acquisition, les actifs et les passifs assumés de la filiale sont comptabilisés à leur juste valeur. La norme prévoit un délai de douze mois après la date d'acquisition pour identifier les actifs et passifs assumés de l'acquise non constatés lors de la comptabilisation initiale du regroupement et modifier rétroactivement les valeurs initialement attribuées.

L'évaluation du prix d'acquisition (« contrepartie transférée » dans la terminologie IFRS 3R), incluant le cas échéant le montant estimé de la juste valeur des compléments de prix et rémunérations conditionnelles (« contrepartie éventuelle » dans la terminologie IFRS 3R), doit être finalisée dans les douze mois qui suivent l'acquisition. Conformément à IFRS 3R, les ajustements éventuels du prix d'acquisition au-delà de la période de douze mois sont enregistrés en compte de résultat. Les coûts directs liés à l'acquisition sont comptabilisés en charge de la période.

Par ailleurs, les écarts d'acquisition sont enregistrés uniquement lors de la prise de contrôle. Toute augmentation ultérieure de pourcentage d'intérêt (sans prise ou perte de contrôle) n'affecte plus l'écart d'acquisition mais est enregistrée en variation des capitaux propres.

Les écarts d'acquisition sont inscrits au bilan consolidé comme la différence entre, d'une part, le prix d'acquisition à la date d'acquisition, augmenté du montant des intérêts ne donnant pas le contrôle de la société acquise déterminés soit à leur juste valeur (méthode du *goodwill* « complet ») soit sur la base de leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets identifiables acquis (méthode du *goodwill* « partiel ») et, d'autre part, le montant net des actifs et passifs acquis à leur juste valeur à la date d'acquisition. Le Groupe privilégie la méthode du *goodwill* « partiel » et en conséquence le montant des écarts d'acquisition enregistré selon la méthode du *goodwill* « complet » n'est pas significatif.

Tout surplus du prix d'acquisition par rapport à la quote-part de l'acquéreur dans les justes valeurs des actifs et passifs acquis est comptabilisé en écart d'acquisition. Toute différence négative entre le prix d'acquisition et la juste valeur des actifs et passifs acquis est reconnue en résultat au cours de l'exercice d'acquisition.

Les variations des écarts d'acquisition sur les exercices 2021 et 2020 sont détaillées ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020
Au 1er janvier		
Valeur brute	12 229	12 495
Dépréciations cumulées	(2 201)	(2 466)
VALEUR NETTE	**10 028**	**10 029**
Variations		
Dépréciations	(30)	(201)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	354	(484)
Évolution du périmètre	815	719
Actifs détenus en vue de la vente	14	(35)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**1 153**	**(1)**
Au 31 décembre		
Valeur brute	13 399	12 229
Dépréciations cumulées	(2 218)	(2 201)
VALEUR NETTE	**11 181**	**10 028**

En 2021, les évolutions du périmètre correspondent principalement à l'entrée de périmètre liée à l'acquisition de Chryso (cf. note 4.2.1) pour 722 millions d'euros, aux acquisitions d'Equflow et de Duraziv pour respectivement 20 et 17 millions d'euros, et aux ajustements des PPA en cours. Des pertes de valeur ont été constatées pour un total de 30 millions d'euros principalement pour les actifs cédés sur la période. Les écarts de conversion incluent principalement les incidences de la variation de change du dollar américain, de la livre sterling, de la couronne norvégienne, et du peso argentin.

En 2020, la ligne « Évolution du périmètre » correspondait principalement à l'entrée de périmètre liée à l'acquisition de Continental Building Products pour 637 millions d'euros et à l'acquisition de MS Techniques et Transluminal, ainsi qu'aux acquisitions de fin 2019 (consolidées en 2020) avec notamment High Tech Metal Seals (HTMS) et Sonex. Des pertes de valeur avaient été constatées pour un total de 201 millions d'euros, principalement pour l'activité Distribution au Royaume-Uni, et pour les actifs destinés à être cédés. Les écarts de conversion incluaient principalement les incidences de la variation de change du dollar américain, de la livre sterling, du real brésilien, de la couronne norvégienne, du baht thaïlandais et du rand sud-africain.

7.2 Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles comprennent principalement les marques, les relations clientèles, la propriété intellectuelle, les logiciels, les brevets et les frais de développement. Elles sont évaluées au coût historique diminué du cumul des amortissements et des dépréciations.

Certaines marques de distribution ou industrielles acquises sont traitées comme des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie du fait de leur forte notoriété sur le plan national et/ou international. Elles sont donc non amorties et soumises systématiquement à des tests de dépréciation annuels. Les autres marques sont amorties sur leur durée d'utilité qui n'excède pas quarante ans.

Les relations clientèles sont amorties sur la durée d'attrition ayant permis de les valoriser.

Les coûts encourus lors de la phase de développement des logiciels créés sont inscrits à l'actif en immobilisations incorporelles. Il s'agit principalement des frais de configuration, de programmation et de tests. Les brevets et les logiciels acquis sont amortis sur leur durée d'utilisation estimée. Les brevets sont amortis sur une période n'excédant pas vingt ans. Les logiciels acquis sont amortis sur une période comprise entre trois et cinq ans.

Les frais de recherche sont comptabilisés en charges dans l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Les frais de développement qui remplissent les critères d'inscription à l'actif de la norme IAS 38 sont inclus dans les immobilisations incorporelles et sont amortis sur une durée d'utilisation estimée n'excédant pas cinq ans à compter de la date de première commercialisation des produits.

Les variations des autres immobilisations incorporelles sur les exercices 2021 et 2020 sont analysées ci-dessous :

(en millions d'euros)	Marques	Propriété intellectuelle et Relation clientèle	Logiciels	Autres	Total immobilisations incorporelles
Au 1er janvier 2020					
Valeur brute	2 876	86	1 365	636	4 963
Amortissements et dépréciations cumulés	(843)	(14)	(972)	(425)	(2 254)
VALEUR NETTE	**2 033**	**72**	**393**	**211**	**2 709**
Variations					
Acquisitions			34	80	114
Cessions			(1)	(2)	(3)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	(51)	(46)	(11)	(8)	(116)
Dotation aux amortissements*	(8)	(42)	(113)	(18)	(181)
Dépréciations	(450)		(12)	(3)	(465)
Transferts			81	(81)	0
Évolution du périmètre et autres variations	3	458	5	(4)	462
Actifs détenus en vue de la vente	(7)	0	(8)	0	(15)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**(513)**	**370**	**(25)**	**(36)**	**(204)**
Au 31 décembre 2020					
Valeur brute	2 062	496	1 323	536	4 417
Amortissements et dépréciations cumulés	(542)	(54)	(955)	(361)	(1 912)
VALEUR NETTE	**1 520**	**442**	**368**	**175**	**2 505**
Variations					
Acquisitions			41	69	110
Cessions			(4)	1	(3)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	37	31	8	4	80
Dotation aux amortissements*	(8)	(47)	(121)	(18)	(194)
Dépréciations	(4)	(25)	(9)	(2)	(40)
Transferts			56	(56)	0
Évolution du périmètre et autres variations	160	93	4	(7)	250
Actifs détenus en vue de la vente			(1)	(2)	(3)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**185**	**52**	**(26)**	**(11)**	**200**
Au 31 décembre 2021					
Valeur brute	2 294	651	1 411	548	4 904
Amortissements et dépréciations cumulés	(589)	(157)	(1 069)	(384)	(2 199)
VALEUR NETTE	**1 705**	**494**	**342**	**164**	**2 705**

* *La ligne « Dotation aux amortissements » inclut les amortissements des actifs incorporels liés aux PPA, s'élevant à 52 millions d'euros en 2021 (46 millions d'euros en 2020).*

La ventilation des marques, propriété intellectuelle et relations clientèles par Segment figure dans les tableaux d'informations sectorielles en note 5 « Éléments courants de l'activité opérationnelle ».

En 2021, les évolutions du périmètre correspondent principalement aux marques et à la relation clientèle suite à l'acquisition de Chryso, pour respectivement 158 et 48 millions d'euros. Elles comprennent également la relation clientèle de MS Techniques, Transluminal et Duraziv pour un montant total de 23 millions d'euros, et la propriété intellectuelle de Saint-Gobain Brüggemann Holzbau GmbH pour un montant de 10 millions d'euros. Des pertes de valeur ont par ailleurs été constatées sur des actifs isolés pour un total de 40 millions d'euros.

En 2020, les variations de périmètre correspondaient principalement à la relation clientèle suite à l'acquisition de Continental Building Products, pour un montant de 422 millions d'euros. Des pertes de valeur avaient par ailleurs été constatées pour un total de 465 millions d'euros.

7.3 Immobilisations corporelles

Les terrains, bâtiments et équipements sont évalués au coût historique diminué du cumul des amortissements et des dépréciations.

Le coût des actifs peut également inclure des frais accessoires directement attribuables à l'acquisition ainsi que l'incidence du dénouement des opérations de couverture sur les flux de trésorerie liés aux achats d'immobilisations corporelles.

Les dépenses encourues au cours des phases d'exploration, de prospection et d'évaluation des ressources minérales sont inscrites en immobilisations corporelles quand il est probable que des avantages économiques futurs découleront de ces dépenses. Elles comprennent notamment les études topographiques ou géologiques, les frais de forage, les échantillonnages et tous les coûts permettant l'évaluation de la faisabilité technique et de la viabilité commerciale de l'extraction d'une ressource minérale.

Les intérêts des emprunts affectés à la construction et à l'acquisition des actifs corporels sont immobilisés dans le coût de l'actif lorsqu'ils sont significatifs.

Le Groupe n'a pas retenu de valeur résiduelle pour ses immobilisations, qui sont essentiellement des actifs industriels destinés à être utilisés jusqu'à la fin de leur durée de vie.

L'amortissement des immobilisations corporelles à l'exception des terrains est calculé suivant le mode linéaire en fonction des composants et de leurs durées d'utilité effectives qui font l'objet d'une revue régulière.

- Usines et bureaux principaux 30-40 ans
- Autres immeubles 15-25 ans
- Machines de production et équipements 5-16 ans
- Véhicules 3-5 ans
- Mobilier, agencements, matériels de bureau et informatique 4-16 ans

Les carrières de gypse sont amorties en fonction des quantités extraites sur l'exercice rapportées à la capacité d'extraction sur la durée estimée d'utilisation.

Dans le cas de dégradation immédiate et lorsque le Groupe a une obligation légale, implicite ou contractuelle de remise en état d'un site, des provisions pour réhabilitation des sites sont comptabilisées et constituent un composant de l'actif. Ces provisions sont révisées périodiquement et font l'objet d'une actualisation financière sur la durée prévisionnelle d'exploitation. Le composant est amorti sur la même durée de vie que les mines et carrières.

Les subventions d'investissement reçues au titre d'achat d'immobilisations sont comptabilisées au passif du bilan dans le poste « Autres dettes » et sont créditées dans le compte de résultat d'exploitation dans le poste correspondant à la nature du bien, en fonction de la durée d'utilité effective des immobilisations pour lesquelles elles ont été attribuées.

Les variations des immobilisations corporelles sur les exercices 2021 et 2020 sont analysées ci-dessous :

(en millions d'euros)	Terrains et carrières	Constructions	Matériels et outillages	Immobilisations en cours	Total immobilisations corporelles
Au 1er janvier 2020					
Valeur brute	2 485	8 444	20 031	1 552	32 512
Amortissements et dépréciations cumulés	(719)	(5 232)	(14 809)	(45)	(20 805)
VALEUR NETTE	**1 766**	**3 212**	**5 222**	**1 507**	**11 707**
Variations					
Acquisitions	13	47	216	846	1 122
Cessions	(61)	(28)	(30)	(5)	(124)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	(70)	(201)	(330)	(91)	(692)
Dotation aux amortissements	(31)	(242)	(819)		(1 092)
Dépréciations	(11)	(19)	(60)	(5)	(95)
Transferts		266	723	(989)	0
Évolution du périmètre et autres variations	46	83	118	31	278
Actifs détenus en vue de la vente	(11)	(15)	(6)	0	(32)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**(125)**	**(109)**	**(188)**	**(213)**	**(635)**
Au 31 décembre 2020					
Valeur brute	2 293	7 925	19 169	1 312	30 699
Amortissements et dépréciations cumulés	(652)	(4 822)	(14 135)	(18)	(19 627)
VALEUR NETTE	**1 641**	**3 103**	**5 034**	**1 294**	**11 072**
Variations					
Acquisitions	46	70	249	1 116	1 481
Cessions	(32)	(26)	(34)	(3)	(95)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	49	104	166	53	372
Dotation aux amortissements	(33)	(241)	(837)	(2)	(1 113)
Dépréciations	(5)	(30)	(64)	(5)	(104)
Transferts		185	668	(853)	0
Évolution du périmètre et autres variations	38	12	29	(2)	77
Actifs détenus en vue de la vente	(1)	(14)	(9)	(3)	(27)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**62**	**60**	**168**	**301**	**591**
Au 31 décembre 2021					
Valeur brute	2 380	8 161	19 848	1 611	32 000
Amortissements et dépréciations cumulés	(677)	(4 998)	(14 646)	(16)	(20 337)
VALEUR NETTE	**1 703**	**3 163**	**5 202**	**1 595**	**11 663**

En 2021, les évolutions du périmètre correspondent principalement à l'entrée de périmètre liée à Chryso. Les écarts de conversion et les retraitements de l'hyperinflation incluent principalement les incidences de la variation de change du dollar américain, de la livre sterling, du yuan ren-min-bi chinois, de la roupie indienne, du peso mexicain, de la couronne tchèque, de la couronne norvégienne, du peso argentin, du real brésilien, du dollar canadien et de la livre turque.

En 2020, les évolutions du périmètre correspondaient principalement à l'entrée de périmètre liée à Continental Building Products. Les écarts de conversion et les retraitements de l'hyperinflation incluaient principalement les incidences de la variation de change du real brésilien, du dollar américain, du peso mexicain, de la roupie indienne, de la livre sterling, du zloty polonais, du rouble russe et du peso argentin.

7.4 Droits d'usage relatifs aux contrats de location

Le Groupe Saint-Gobain a choisi d'appliquer la norme IFRS 16 selon la méthode rétrospective complète au 1er janvier 2019 (avec effet au 1er janvier 2018) et a retraité l'ensemble de ses contrats de location identifiés préalablement à la mise en œuvre de la norme. L'historique des contrats des entités a été retraité à partir de leur date d'entrée en consolidation dans le Groupe.

Pour rappel, les exemptions proposées par la norme et suivies par le Groupe sont les suivantes :

- contrats de location d'une durée inférieure ou égale à douze mois ;
- contrats de location de biens ayant une valeur à neuf individuelle inférieure à 5 000 USD.

Contrats de location de biens immobiliers

La durée de location des contrats immobiliers correspond à la période non résiliable, complétée le cas échéant des options de renouvellement (ou de résiliation) dont l'exercice par le Groupe est jugé raisonnablement certain (ou non). Le caractère raisonnablement certain de l'exercice des options de renouvellement (ou de résiliation) a été déterminé principalement en fonction de la localisation et des agencements indissociables du bien loué. Pour les baux commerciaux français de type 3/6/9, cette durée est généralement de neuf ans à l'origine. Le Groupe n'a pas identifié de contrats significatifs dans d'autres pays présentant des caractéristiques comparables.

Le Groupe a tenu compte au 31 décembre 2019 avec un effet rétrospectif au 1er janvier 2018, de *l'agenda decision* de l'IFRIC de novembre 2019, pour revoir les durées retenues de ses contrats en renouvellement tacites en appréciant l'importance critique du bien loué.

Le taux d'actualisation utilisé pour calculer la dette de loyer est le taux marginal d'endettement. Ce taux s'applique à la date de début de contrat ou à la date de décision en cas de renouvellement du contrat. Le Groupe a utilisé la méthode de la duration (taux reflétant le profil de paiement de la dette de loyers) pour déterminer le taux applicable à chaque contrat.

Concernant la durée d'amortissement des agencements inamovibles, celle-ci ne peut excéder la durée d'amortissement retenue pour le droit d'usage du bien loué auquel ils se rattachent.

Contrats de location de biens autres qu'immobiliers

Les principaux contrats de location identifiés correspondent à des locations de véhicules, de machines et d'équipements de production.

La durée de capitalisation des loyers correspond à la période non résiliable du contrat. En cas d'option de renouvellement (ou de résiliation), le Groupe a déterminé le caractère raisonnablement certain (ou non) d'exercice de celle-ci en fonction notamment de la facilité de remplacement et de l'importance critique du bien loué.

Le taux d'actualisation utilisé pour calculer la dette de loyer est déterminé en suivant la même méthodologie que pour les contrats de biens immobiliers.

Le taux implicite n'est appliqué que pour les contrats hors immobilier dès lors que la documentation juridique précise ce taux.

D'une manière générale, les contrats peuvent intégrer dans leurs caractéristiques des indices d'indexation, cependant la dette de loyers ne tient compte que des indices connus à la date de clôture.

En 2021, les droits d'usage relatifs aux contrats de location correspondent principalement aux terrains et constructions pour 2 419 millions d'euros (2 367 millions d'euros au 31 décembre 2020) et aux matériels et outillages pour 540 millions d'euros (535 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Les loyers payés au titre des contrats de faible valeur et/ou de courte durée, ainsi que les loyers variables ou non éligibles à IFRS 16, s'élèvent à un montant de 169 millions d'euros au 31 décembre 2021 (158 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Le tableau ci-dessous présente les droits d'usage relatifs aux contrats de location par catégorie :

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et outillages	Total
Au 1er janvier 2020			
Valeur brute	5 786	1 118	6 904
Amortissements et dépréciations cumulés	(3 389)	(561)	(3 950)
VALEUR NETTE	**2 397**	**557**	**2 954**
Variations			
Nouveaux contrats	589	244	833
Modifications de contrats	49	0	49
Cessions	(63)	(14)	(77)
Écarts de conversion	(67)	(19)	(86)
Dotation aux amortissements	(462)	(213)	(675)
Dépréciations	(23)	(7)	(30)
Actifs détenus en vue de la vente	0	0	0
Évolution du périmètre et autres variations	(53)	(13)	(66)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**(30)**	**(22)**	**(52)**
Au 31 décembre 2020			
Valeur brute	5 549	1 070	6 619
Amortissements et dépréciations cumulés	(3 182)	(535)	(3 717)
VALEUR NETTE	**2 367**	**535**	**2 902**
Variations			
Nouveaux contrats	538	231	769
Modifications de contrats	10		10
Cessions	(46)	(18)	(64)
Écarts de conversion	47	13	60
Dotation aux amortissements	(463)	(216)	(679)
Dépréciations	(11)	(3)	(14)
Évolution du périmètre et autres variations	17	8	25
Actifs détenus en vue de la vente	(40)	(10)	(50)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**52**	**5**	**57**
Au 31 décembre 2021			
Valeur brute	5 761	1 133	6 894
Amortissements et dépréciations cumulés	(3 342)	(593)	(3 935)
VALEUR NETTE	**2 419**	**540**	**2 959**

7.5 Suivi de la valeur

7.5.1 Dépréciations des immobilisations corporelles, incorporelles, écarts d'acquisition et droits d'usage

Le Groupe réalise régulièrement – et systématiquement pour la clôture de décembre – des tests de valeur de ses actifs : immobilisations corporelles, droits d'usage, écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles. Ces tests consistent à rapprocher la valeur nette comptable des actifs de leur valeur recouvrable qui correspond au montant le plus élevé entre leur juste valeur diminuée des coûts de la vente et leur valeur d'utilité, estimée par la valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs générés par leur utilisation.

Pour les immobilisations corporelles, incorporelles amortissables et droits d'usage, ce test de valeur est réalisé dès que celles-ci génèrent des baisses de chiffre d'affaires et des pertes d'exploitation du fait d'éléments internes ou d'événements externes, et qu'il n'est pas envisagé, dans le cadre de la projection financière qui leur est associé, un redressement significatif.

Pour les écarts d'acquisition et les autres immobilisations incorporelles non amortis (dont les marques à durée de vie indéfinie), un test de valeur est effectué au minimum chaque année calendaire sur la base d'une projection financière. Les écarts d'acquisition sont passés en revue systématiquement et de façon exhaustive au niveau des unités génératrices de trésorerie (UGT).

En 2021, le nombre d'UGT est passé de 27 à 23, suite à différentes opérations de cessions et de réorganisations intervenues dans le Groupe.

Les actifs et passifs détenus en vue de la vente sont évalués à la valeur la plus faible entre la juste valeur nette des coûts de cession et leur valeur nette comptable.

La méthode retenue pour ces tests de valeur est homogène avec celle pratiquée par le Groupe pour les valorisations de sociétés lors d'acquisitions ou de prises de participation. La valeur comptable des actifs des UGT est comparée à leur valeur d'utilité, c'est-à-dire à la valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs hors frais financiers mais après impôts. Sa détermination s'appuie sur des hypothèses fixées par la Direction et requiert la prise en compte d'estimations et de jugements, tels que l'évolution future du chiffre d'affaires, de la rentabilité, des investissements et des autres flux de trésorerie liés à l'exploitation de ces actifs ainsi que l'évaluation du taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie futurs. La méthode prolonge de deux ans le flux de trésorerie de la

dernière année au-delà de la projection financière de trois ans, puis prolonge à l'infini pour les écarts d'acquisition un montant normatif de flux (milieu de cycle d'activité) avec un taux de croissance annuel (variant de 1,5 % à 2 %, sauf exception). Le coût moyen du capital est resté inchangé en 2021 à 6,85 %. Ce taux correspond au coût moyen du capital du Groupe augmenté, si nécessaire et suivant les zones géographiques, d'un risque pays.

En 2021, ce taux s'établit à 6,85 % pour l'Europe Occidentale et l'Amérique du Nord, à 7,85 % pour l'Europe de l'Est et l'Asie Pacifique émergente, à 8,35 % pour l'Amérique latine et à 9,35 % pour la Russie et la Turquie.

7.5.2 Test de valeur des unités génératrices de trésorerie (UGT)

Dans le cas où le test de valeur annuel révèle une valeur recouvrable inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constatée.

Les pertes de valeur constatées sur les écarts d'acquisition ne sont jamais reprises en résultat. Pour les autres actifs corporels et incorporels, lorsqu'il apparaît un indice montrant que les dépréciations sont susceptibles de ne plus exister, et que la valeur recouvrable excède la valeur comptable de l'actif, les dépréciations antérieurement constatées sont reprises en résultat en tenant compte du rattrapage des amortissements.

Lors de la réalisation des tests de valeur, les différentes hypothèses mesurant la sensibilité de la méthode sont systématiquement testées sur les paramètres suivants :

- variation du taux d'actualisation des flux de trésorerie de + 0,5 % ;
- variation du taux de croissance annuel moyen des flux de trésorerie projetés à l'infini de - 0,5 % ;
- variation du taux du résultat d'exploitation de - 1 point pour les activités Industrielles et de - 0,5 point pour les activités de Distribution.

Sur la base des tests de sensibilité réalisés lors de la clôture à fin décembre 2021 (sur les variations de taux d'actualisation, de taux de croissance à l'infini et de taux de rentabilité), trois UGT ont été identifiées comme sensibles : l'UGT Distribution Royaume-Uni et les deux UGT Canalisation.

Les UGT Europe du Sud – Vitrage et Distribution Brésil, dont les perspectives se sont améliorées, ne sont plus considérées comme sensibles.

Au 31 décembre 2021, une variation défavorable de + 0,5 % dans le taux d'actualisation pour toutes les UGT aurait engendré une dépréciation des actifs non courants du Groupe d'environ 28 millions d'euros, impactant essentiellement l'UGT Canalisation Europe.

Par ailleurs, l'impact d'une variation défavorable de - 0,5 % dans le taux de croissance annuel moyen des flux de trésorerie projetés à l'infini dans toutes les UGT aurait entraîné une dépréciation des actifs non courants d'environ 22 millions d'euros, impactant essentiellement l'UGT Canalisation Europe.

L'impact d'une variation défavorable de - 1 point du taux de résultat d'exploitation pour toutes les UGT Industrielles aurait engendré une dépréciation des actifs non courants du Groupe d'environ 154 millions d'euros qui concerne les deux UGT Canalisation, et la variation de - 0,5 point du taux pour les activités de distribution aurait engendré une dépréciation complémentaire d'environ 132 millions d'euros qui concerne l'UGT Distribution Royaume-Uni.

Suite à la pandémie de Covid-19, le Groupe a décidé d'effectuer temporairement une analyse de sensibilité supplémentaire, avec des critères élargis :

- variation du taux d'actualisation des flux de trésorerie de + 0,75 % ;
- variation du taux du résultat d'exploitation de - 1,5 point pour les activités Industrielles et de - 1 point pour les activités de Distribution.

Ci-dessous le tableau de sensibilité des différentes UGT au 31 décembre 2021 :

	Incidence d'une variation						
	sur le taux d'actualisation		sur le taux de croissance	sur le résultat d'exploitation			
(en millions d'euros)	de + 0,5 %	de + 0,75 %	de - 0,5 %	de - 1 point UGT Industrielles	de - 0,5 point UGT de Distribution	de - 1,5 point UGT Industrielles	de - 1,0 point UGT de Distribution
Solutions de Haute Performance							
Europe du Nord		(16)			(132)		(315)
Europe du Sud – MO & Afrique	(27)	(40)	(22)	(143)		(217)	
Amériques	(1)	(3)		(11)		(18)	
Asie-Pacifique							
TOTAL	**(28)**	**(59)**	**(22)**	**(154)**	**(132)**	**(235)**	**(315)**

La ventilation des dépréciations d'actifs par région pour les exercices de 2021 et de 2020 est indiquée dans les tableaux d'informations sectorielles en note 5 « Éléments courants de l'activité opérationnelle ».

Au cours de l'exercice 2021, le Groupe a revu ses tests de valorisation en prenant en compte la situation courante et des perspectives dans certains métiers et certains pays.

Les opérations de cessions des activités dans le Sanitaire-Chauffage de l'UGT Distribution Royaume-Uni s'inscrivent dans la poursuite de la stratégie d'optimisation du portefeuille de Saint-Gobain, visant à améliorer le profil de croissance et de rentabilité du Groupe, en ligne avec les objectifs du plan *Grow & Impact*. Malgré la mise en œuvre des plans d'actions de redressement qui reste d'actualité, les perspectives de cette UGT restent prudentes. Elle est sensible à une variation du taux de rentabilité.

L'année 2021 de l'UGT Canalisation Europe a été marquée par une forte inflation des matières premières nécessaires à la fabrication de la fonte (minerai de fer, ferrailles, coke). Les perspectives pour l'année 2022 sont meilleures grâce notamment à l'effet favorable des augmentations de prix de vente générées au cours du dernier quadrimestre de 2021. Elle reste sensible à une variation du taux d'actualisation, du taux de croissance à l'infini et du taux de rentabilité.

Les perspectives de redressement et de rentabilité à moyen terme de l'UGT Canalisation Amérique latine se confirment notamment avec le projet de privatisation des sociétés de distribution de l'eau au Brésil. Elle reste sensible à une variation du taux d'actualisation et du taux de rentabilité.

En 2021, les perspectives de redressement et de rentabilité de l'UGT Distribution Brésil se sont affermies. Elle n'est plus sensible, fin 2021, à aucune des variations analysées sur le taux d'actualisation, le taux de croissance à l'infini et le taux de rentabilité.

Les hypothèses des tests de dépréciation des actifs tiennent compte des actions envisagées dans le cadre de l'engagement pris par le Groupe de diminuer de 33 % par rapport à 2017 ses émissions nettes de carbone de *scope* 1 et 2 d'ici à 2030 pour limiter son impact sur l'environnement et contribuer à la décarbonation de ses marchés, et notamment d'un montant annuel de 100 millions d'euros d'investissements industriels et de dépenses de Recherche et Développement ciblés sur la stratégie environnementale de réduction des émissions de CO_2.

Par ailleurs, bien que l'environnement juridique actuel des différents pays dans lequel le Groupe opère n'impose pas, en dehors de l'Union Européenne, la taxation des tonnes de CO_2 émises au-delà des éventuels quotas alloués, et en cohérence avec sa stratégie de réduction de ses émissions, le Groupe a réalisé des tests de sensibilité de la valeur des UGT, en intégrant à ses tests de sensibilité des hypothèses de coût de la tonne de carbone de 75 et 95 euros dès 2022, ainsi que le maintien ou le développement de dispositifs de soutien gouvernementaux comme les allocations de quotas de CO_2. La réalisation de ces hypothèses ne conduirait pas à identifier une dépréciation complémentaire significative des actifs immobilisés.

NOTE 8 Titres mis en équivalence et autres actifs non courants

Une *joint-venture* ou coentreprise est un accord de partenariat où chacun des partenaires exerce un contrôle conjoint avec partage du contrôle en vertu duquel un consentement unanime est requis sur les décisions importantes. Les droits des partenaires portent sur l'actif net de la société. Les entreprises associées sont celles où le partenaire n'exerce en revanche qu'une influence notable, avec pouvoir de participer aux décisions, mais sans exercice du contrôle.

Conformément à la norme IAS 28, la participation dans des entreprises associées comme des coentreprises doit être enregistrée selon la même méthode de consolidation par mise en équivalence.

8.1 Évolution de la valeur d'équivalence

L'évolution de la valeur d'équivalence en 2021 et 2020 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2021	2020
Au 1er janvier		
Part du Groupe dans :		
Entreprises associées	185	182
Coentreprises	246	236
TOTAL	**431**	**418**
Écarts d'acquisition	31	19
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	**462**	**437**
Variations		
Quote-part du Groupe dans le résultat net des entreprises associées	31	11
Quote-part du Groupe dans le résultat net des coentreprises	25	4
Dividendes payés	(33)	(14)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	27	(33)
Acquisitions et augmentations de capital	4	55
Évolution du périmètre, transferts et autres variations	20	2
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**74**	**25**
Au 31 décembre		
Part du Groupe dans :		
Entreprises associées	221	185
Coentreprises	283	246
TOTAL	**504**	**431**
Écarts d'acquisition	32	31
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	**536**	**462**

Les titres mis en équivalence non opérationnels représentent une valeur de 62 millions d'euros en 2021 (57 millions d'euros en 2020).

Les principaux agrégats financiers des sociétés comptabilisées par mise en équivalence sont les suivants :

	Exercice 2021			Exercice 2020		
(en millions d'euros)	Entreprises associées	Coentreprises	Total	Entreprises associées	Coentreprises	Total
Chiffre d'affaires et produits accessoires	1 182	781	1 963	813	633	1 446
Résultat net	107	50	157	52	8	60
Actifs non courants	536	514	1 050	469	430	899
Actifs courants	785	285	1 070	526	262	788
Passifs non courants	959	673	1 632	811	596	1 407
Passifs courants	362	126	488	184	96	280
Capitaux propres	754	597	1 351	607	520	1 127

8.2 Transactions avec les entreprises mises en équivalence – parties liées

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec les entreprises associées et coentreprises. Ces transactions se font à des conditions normales de marché.

Au 31 décembre, les actifs et passifs avec les sociétés mises en équivalence sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020
Créances financières	33	5
Stocks	2	2
Créances à court terme	15	11
Disponibilités et équivalents de trésorerie	0	0
Provisions pour dépréciation des comptes d'actif	0	0
Dettes à court terme	8	6
Crédits de trésorerie	0	0

Les transactions d'achats et de ventes avec les sociétés mises en équivalence sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Exercice 2021	Exercice 2020
Achats	63	54
Ventes	38	36

8.3 Autres actifs non courants

Les variations des autres actifs non courants sur les exercices 2021 et 2020 sont analysées ci-dessous :

(en millions d'euros)	Titres de participation et autres titres	Prêts, dépôts et cautions	Actifs nets de retraites	Total des autres actifs non courants
Au 1er janvier 2020				
Valeur brute	2 685	574	288	3 547
Provisions pour dépréciation	(27)	(9)		(36)
VALEUR NETTE	**2 658**	**565**	**288**	**3 511**
Variations				
Augmentations/(diminutions)	(2 376)	(97)	61	(2 412)
Dotations/reprises des provisions pour dépréciation		(1)		(1)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	(6)	(22)	(15)	(43)
Transferts et autres variations		2		2
Évolution du périmètre	(49)			(49)
Variation de juste valeur	(157)			(157)
Actifs détenus en vue de la vente		(6)		(6)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**(2 588)**	**(124)**	**46**	**(2 666)**
Au 31 décembre 2020				
Valeur brute	92	446	334	872
Provisions pour dépréciation	(22)	(5)		(27)
VALEUR NETTE	**70**	**441**	**334**	**845**
Variations				
Augmentations/(diminutions)	30	(77)	524	477
Dotations/reprises des provisions pour dépréciation	(1)			(1)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	3	10	36	49
Transferts et autres variations	17	2		19
Évolution du périmètre	(1)	22		21
Variation de juste valeur	12			12
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**60**	**(43)**	**560**	**577**
Au 31 décembre 2021				
Valeur brute	152	403	894	1 449
Provisions pour dépréciation	(22)	(5)		(27)
VALEUR NETTE	**130**	**398**	**894**	**1 422**

En 2020, la variation de juste valeur des titres de participation correspondait principalement aux titres Sika, et la diminution des autres actifs non courants s'expliquait principalement par la cession des titres de Sika (voir note 4.2 sur les évolutions de périmètre).

NOTE 9 Autres provisions et passifs courants et non courants, passifs éventuels et litiges

Une provision est constituée dès lors qu'il existe une obligation juridique ou implicite à l'égard d'un tiers résultant d'événements passés, dont la mesure peut être estimée de façon fiable et qu'il est probable qu'elle se traduira par une sortie de ressources.

Si le montant ou l'échéance ne peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, alors il s'agit d'un passif éventuel qui constitue un engagement du Groupe.

Les provisions pour autres passifs significatives dont les dates de paiement peuvent être anticipées font l'objet d'une actualisation.

9.1 Provisions pour autres passifs

Le détail par nature et l'évolution des autres provisions et passifs courants et non courants sont les suivants :

(en millions d'euros)	Provisions pour litiges et environnement	Provisions pour restructuration et charges de personnel	Provisions pour garantie clients	Provisions pour autres risques	Total des provisions pour autres passifs	Dettes sur investissements	Total des provisions pour autres passifs et dettes sur investissements
Au 1er janvier 2020							
Part courante	88	72	106	65	331	12	343
Part non courante	643	127	95	97	962	164	1 126
TOTAL PROVISIONS POUR AUTRES PASSIFS ET DETTES SUR INVESTISSEMENTS	**731**	**199**	**201**	**162**	**1 293**	**176**	**1 469**
Variations							
Dotations	65	142	84	61	352		352
Reprises	(7)	(19)	(13)	(22)	(61)		(61)
Utilisations	(58)	(91)	(45)	(44)	(238)		(238)
Évolution du périmètre	(500)	(1)		419	(82)		(82)
Écarts de conversion et reclassements	(5)	(5)	(4)	(52)	(66)	(37)	(103)
Passifs détenus en vue de la vente	0	(3)	(8)		(11)		(11)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**(505)**	**23**	**14**	**362**	**(106)**	**(37)**	**(143)**
Au 31 décembre 2020							
Part courante	64	96	108	82	350	11	361
Part non courante	162	126	107	442	837	128	965
TOTAL PROVISIONS POUR AUTRES PASSIFS ET DETTES SUR INVESTISSEMENTS	**226**	**222**	**215**	**524**	**1 187**	**139**	**1 326**
Variations							
Dotations	193	73	94	83	443		443
Reprises	(8)	(27)	(16)	(22)	(73)		(73)
Utilisations	(72)	(121)	(44)	(41)	(278)		(278)
Évolution du périmètre	4	(2)	(5)	8	5		5
Écarts de conversion et reclassements	11	3	13	35	62	57	119
Passifs détenus en vue de la vente	(5)	15		(7)	3		3
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**123**	**(59)**	**42**	**56**	**162**	**57**	**219**
Au 31 décembre 2021							
Part courante	165	61	135	92	453	26	479
Part non courante	184	102	122	488	896	170	1 066
TOTAL PROVISIONS POUR AUTRES PASSIFS ET DETTES SUR INVESTISSEMENTS	**349**	**163**	**257**	**580**	**1 349**	**196**	**1 545**

9.1.1 Provisions pour litiges et pour risques environnementaux

Ces provisions couvrent les charges liées aux litiges, à la protection de l'environnement, à la remise en état et au nettoyage des sites.

Elles couvrent notamment les procédures PFOA et le litige concurrence dans le secteur de la distribution en Suisse.

Les provisions pour litiges s'élèvent à 155 millions d'euros au 31 décembre 2021. Ces provisions sont explicitées plus en détail dans la note 9.2 « Passifs éventuels et litiges ».

Au 31 décembre 2020, la diminution des provisions pour litiges s'expliquait essentiellement par la déconsolidation de DBMP LLC, qui portait les litiges historiques liés à l'amiante de l'ancienne CertainTeed Corporation. En contrepartie, la hausse des provisions pour autres risques traduisait essentiellement l'accord de financement pris par CertainTeed LLC envers DBMP LLC (voir la note 9.2.2.2 sur les passifs liés à l'amiante aux États-Unis).

9.1.2 Provisions pour restructuration et pour charges de personnel

Au 31 décembre 2021, les provisions pour restructuration et pour charges de personnel s'élèvent à 163 millions d'euros (222 millions au 31 décembre 2020).

Ces provisions couvrent les opérations de restructuration (charges de personnel et autres charges liées aux réorganisations), ainsi que les provisions pour personnel hors restructuration, notamment les provisions pour indemnités de fin de contrat de travail.

9.1.3 Provisions pour garantie clients

Ces provisions couvrent les obligations résultant de garanties accordées aux clients notamment aux États-Unis. Ces provisions sont évaluées selon une approche statistique multicritères prenant en compte les paiements effectués les années antérieures au titre des obligations contractuelles dans le métier et la zone considérée. Le cas échéant, en cas de litige spécifique, une provision dédiée au risque identifié est constituée.

9.1.4 Provisions pour autres risques

Au 31 décembre 2021, les provisions pour autres risques s'élèvent à 580 millions d'euros (524 millions au 31 décembre 2020) et concernent notamment les États-Unis (427 millions d'euros), la France (52 millions d'euros) et le Brésil (68 millions d'euros).

9.1.5 Dettes sur investissements

Les dettes sur investissements sont constituées des engagements d'achats de titres de participation aux actionnaires minoritaires, des dettes sur acquisition de titres de sociétés du Groupe et des *puts* sur minoritaires.

En 2021, la variation des dettes sur investissements concerne essentiellement des dettes sur acquisitions de titres de participation.

9.2 Passifs éventuels et litiges

9.2.1 Droit de la concurrence et procédures liées

9.2.1.1 Enquête de la Commission suisse de la concurrence dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires

En novembre 2011, la Commission suisse de la concurrence a ouvert une enquête pour pratiques anticoncurrentielles dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires. En mai 2014, le secrétariat de la Commission a adressé une notification de griefs à Sanitas Troesch ainsi qu'à d'autres grossistes du secteur arguant que Sanitas Troesch et certains de ses concurrents se seraient notamment concertés en 2005 et en 2012 sur une baisse des prix « bruts » (*gross prices*).

L'amende totale prononcée à l'encontre de toutes les sociétés concernées est de 80 millions de francs suisses. Pour Sanitas Troesch, elle s'élève à 28,8 millions de francs suisses. Sanitas Troesch a fait appel de cette décision le 2 mai 2016. Sanitas Troesch réfute toujours fermement les griefs avancés. L'audition a eu lieu devant le Tribunal administratif fédéral le 21 janvier 2020 et la date à laquelle le Tribunal administratif fédéral rendra sa décision n'est pas encore connue. Une provision pour litiges a néanmoins été passée au 31 décembre 2015 pour un montant équivalent au montant de l'amende, montant inchangé au 31 décembre 2021.

9.2.1.2 Enquête de l'Autorité de la concurrence française dans le secteur des produits d'isolation thermique des bâtiments

Le 28 juillet 2014, la société Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain (en tant que société mère du Groupe Saint-Gobain) ont reçu une notification de griefs de la part de l'Autorité de la concurrence française. Une audience s'est tenue le 11 mai 2016 au terme de laquelle, compte tenu des arguments développés par Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain, l'Autorité a renvoyé le dossier à l'instruction. En octobre 2018, une seconde notification des griefs a été adressée à la société Saint-Gobain Isover et à la Compagnie de Saint-Gobain. L'Autorité y retient à l'encontre de ces deux sociétés un grief de concertation entre 2001 et 2013 sur le marché de fabrication des produits d'isolation thermique.

Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain ont contesté ce grief dans leur réponse à la deuxième notification de grief déposée en janvier 2019.

Un nouveau rapport a été adressé par l'Autorité fin 2019, qui a donné lieu à la remise d'observations en réponse de la part de Saint-Gobain Isover et de la Compagnie de Saint-Gobain le 11 février 2020.

L'audience devant l'Autorité s'est tenue le 6 octobre 2020. Par décision en date du 14 janvier 2021, l'Autorité de la concurrence française a considéré que la concertation alléguée n'était pas établie et a prononcé un non-lieu sur l'ensemble des griefs notifiés.

Actis a formé un recours en réformation contre cette décision devant la Cour d'appel de Paris le 26 février 2021 à la suite duquel les autres parties, dont Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain, ont formé des recours incidents. L'audience de plaidoirie est prévue fin 2022.

Sur le plan civil, en mars 2013, la société Actis a assigné Saint-Gobain Isover, le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment et le FILMM devant le tribunal judiciaire de Paris pour les conséquences dommageables des faits faisant l'objet de l'enquête de l'Autorité de la concurrence. Un sursis à statuer a été prononcé dans le cadre de cette procédure et à la suite de la décision de non-lieu de l'Autorité de la concurrence et de l'appel d'Actis contre cette dernière, Actis a demandé la prorogation du sursis à statuer jusqu'à la décision de la cour d'appel. Le tribunal a donné droit à cette demande et décidé de surseoir à statuer jusqu'à l'arrêt de la cour d'appel qui sera rendu sur le recours d'Actis contre la décision de l'Autorité de la concurrence.

9.2.2 Litiges liés à l'amiante

Les procédures en cours liées à l'amiante sont décrites ci-après.

9.2.2.1 Litiges français relatifs à l'amiante

Actions en reconnaissance de la faute inexcusable

En France, où les sociétés Everite et Saint-Gobain PAM ont exercé dans le passé des activités de fibre-ciment, sept nouvelles actions en reconnaissance de faute inexcusable consécutives à des maladies professionnelles liées à une exposition à l'amiante, émanant d'anciens salariés de ces sociétés ou de leurs ayants droit, sont venues s'ajouter en 2021 à celles engagées depuis 1996.

Au 31 décembre 2021, 844 actions au total ont ainsi été engagées depuis l'origine contre ces deux sociétés en vue d'obtenir une indemnisation complémentaire à la prise en charge par les Caisses d'assurance maladie des conséquences de ces maladies professionnelles.

À cette même date, 812 de ces 844 procédures sont définitivement terminées, la faute inexcusable de l'employeur ayant été retenue dans la totalité de ces contentieux. 32 actions demeurent ainsi en cours contre Everite et Saint-Gobain PAM.

Les indemnisations définitivement versées depuis le début de ces procédures par Everite et Saint-Gobain PAM au 31 décembre 2021 s'élèvent à un montant total d'environ 6,6 millions d'euros (contre 6,2 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Par ailleurs, au 31 décembre 2021, un total de 272 actions de même nature ont été engagées depuis l'origine par des salariés, anciens salariés ou leurs ayants droit, de 13 sociétés françaises du Groupe (hors actions engagées contre les sociétés ne faisant plus partie du Groupe) qui ont notamment utilisé par le passé des équipements de protection en amiante destinés à les protéger de la chaleur des fours.

230 de ces 272 procédures sont définitivement terminées au 31 décembre 2021, la faute inexcusable de l'employeur ayant été retenue dans 147 d'entre elles. 42 actions demeurent en cours à cette même date.

Le montant total des indemnisations versées depuis le début de ces procédures par ces sociétés s'élève à environ 10,5 millions d'euros au 31 décembre 2021 (contre environ 8,7 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Actions en réparation du préjudice d'anxiété

Huit sociétés du Groupe qui, pour six d'entre elles, exploitent ou ont exploité en France des établissements « classés amiante » ont fait l'objet d'actions judiciaires en réparation d'un préjudice d'anxiété.

Par établissements « classés amiante », il faut entendre des établissements industriels, fermés ou en activité, qui ont dans le passé, soit fabriqué des matériaux contenant de l'amiante, soit utilisé des équipements de protection et d'isolation en amiante et qui sont inscrits par arrêté ministériel sur la liste des établissements ouvrant droit, pour les salariés y travaillant ou y ayant travaillé au bénéfice de l'allocation de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante (ACAATA).

Au 31 décembre 2021, un total de 824 actions ont ainsi été engagées par des salariés ou anciens salariés non atteints de maladie professionnelle due à l'amiante, bénéficiaires ou non de l'ACAATA, en vue d'obtenir l'indemnisation d'un préjudice d'anxiété ayant pour origine leur prétendue exposition à l'amiante. Ces 824 procédures sont toutes définitivement terminées et le montant total des indemnisations versées depuis le début de ces procédures s'élève au 31 décembre 2021 à 8,5 millions d'euros (contre 7,6 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Il est précisé que les chiffres ci-dessus n'incluent pas les actions engagées contre les sociétés ne faisant plus partie du Groupe.

Le montant provisionné pour l'ensemble des litiges français relatif à l'amiante s'établit à près de 6,9 millions d'euros au 31 décembre 2021 (contre 5,5 millions d'euros au 31 décembre 2020).

9.2.2.2 Situation aux États-Unis

Mesures prises pour parvenir à une résolution équitable et définitive des passifs historiques liés à l'amiante de CertainTeed Corporation aux États-Unis

DBMP LLC, société affiliée à CertainTeed LLC basée en Caroline du Nord qui détient les passifs historiques liés à l'amiante de l'ancienne entité CertainTeed Corporation, s'est placée volontairement le 23 janvier 2020 sous le régime du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites auprès du tribunal compétent du district Ouest de Caroline du Nord à Charlotte. Cette procédure vise à parvenir à une résolution certaine, définitive et équitable de l'ensemble des réclamations actuelles et futures liées aux produits ayant contenu de l'amiante fabriqués ou vendus par l'ancienne entité CertainTeed Corporation.

DBMP LLC a l'intention d'obtenir du tribunal l'autorisation d'établir un *trust* régi par l'article 524(g) de la loi américaine sur les faillites – disposition spécifique qui s'applique aux sociétés qui sont exposées à un nombre important de réclamations liées à l'amiante – en vue de régler son passif lié à l'amiante de façon juste et équitable : les demandeurs actuels et futurs ayant des réclamations admissibles pourront recevoir un paiement plus rapide, en évitant les délais, le stress et l'incertitude des contentieux devant les tribunaux ; dans le même temps, la création et le financement d'un tel *trust* permettront de résoudre définitivement les passifs liés à l'amiante de DBMP LLC.

Durant le déroulement de cette procédure, qui devrait durer entre trois et huit ans environ, l'ensemble des contentieux relatifs à l'amiante sont suspendus ainsi que les frais y afférents, laissant à DBMP LLC le temps et la protection nécessaires pour négocier un accord qui doit être approuvé au nom de l'ensemble des demandeurs et par le tribunal.

Cette mesure a été prise en raison des aléas croissants liés à la résolution des contentieux devant les tribunaux aux États-Unis. Malgré l'écoulement du temps, le vieillissement de la population et la plus grande difficulté pour les demandeurs de légitimement invoquer avoir été exposés à des produits de l'ancienne entité CertainTeed Corporation ayant contenu de l'amiante, la pratique des demandeurs consistant à assigner systématiquement de nombreux défenseurs, souvent sans fondement, a continué en effet de générer un volume constant de réclamations contre DBMP LLC, sans qu'il soit possible de savoir quand elles cesseront, avec de manière générale, une augmentation du montant des transactions et verdicts.

Incidence sur les comptes

À la suite de l'ouverture de la procédure du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites le 23 janvier 2020, les actifs et passifs de DBMP LLC et de sa filiale à 100 % Millwork & Panel LLC, et en particulier la provision de DBMP LLC afférente aux litiges amiante, ne sont plus consolidés dans les comptes du Groupe.

Néanmoins, du fait de la conclusion d'un accord entre CertainTeed LLC et DBMP LLC prévoyant le financement par CertainTeed LLC des coûts de la procédure de faillite de DBMP LLC et, à terme, du *trust* régi par l'article 524(g) de la loi américaine sur les faillites – uniquement dans l'hypothèse, dans les deux cas, où DBMP LLC ne serait pas en mesure de les supporter en totalité –, le Groupe a comptabilisé dans ses comptes consolidés une dette vis-à-vis de DBMP LLC s'élevant à 417 millions de dollars au 31 décembre 2021.

Le résultat consolidé du Groupe pour 2021 n'est pas affecté par la procédure de faillite en cours décrite ci-dessus.

Cette procédure a pour effet de suspendre le paiement de tous les frais juridiques et des indemnités relatifs aux réclamations liées à l'amiante auprès de DBMP LLC, et aucune charge y afférente n'a été comptabilisée en 2021 (comme en 2020).

9.2.2.3 Situation au Brésil

Au Brésil, les anciens salariés de Brasilit, qui fabriquait par le passé des produits en fibre ciment contenant de l'amiante, qui sont atteints de maladies professionnelles liées à l'amiante se voient proposer, selon les cas, soit une indemnisation exclusivement pécuniaire, soit une assistance médicale à vie assortie d'une indemnisation. Environ 1 200 accords ont ainsi été conclus jusqu'à ce jour.

Deux actions collectives ont été engagées en 2017 à l'encontre de Brasilit par deux associations de défense d'anciens salariés ayant été exposés à l'amiante dans les établissements de São Caetano (État de São Paulo) et de Recife (État de Pernambouc) en vue d'obtenir une révision de l'assistance médicale et des indemnisations pécuniaires. Des décisions de première et de seconde instance ont été rendues respectivement en juillet 2020 et en juillet 2021 dans le cadre de l'action relative à l'établissement de São Caetano, rejetant les demandes des plaignants. Ces derniers ont fait appel de la décision de seconde instance en formant une demande de clarification de ladite décision. L'action relative à l'établissement de Recife est toujours à un stade préliminaire à ce jour et aucune décision de première instance n'a encore été rendue.

Une troisième action collective a été engagée en 2019 à l'encontre de Brasilit à Capivari (État de São Paulo) par le ministère public en vue d'obtenir une couverture médicale et des dommages-intérêts pour préjudice moral en faveur des salariés, des anciens salariés, ainsi que leurs familles respectives, et des sous-traitants ayant été exposés à l'amiante. Une décision de première instance a été rendue en septembre 2020 partiellement en faveur des plaignants. En particulier des dommages-intérêts pour préjudice moral ont été alloués aux plaignants, pour un montant réduit à cinq millions de réaux brésiliens (0,8 million d'euros). Brasilit a fait appel de la décision.

Brasilit fait l'objet de contrôles du ministère du Travail et continue de se conformer à l'ensemble de ses obligations légales en matière d'assistance médicale de ses salariés et anciens salariés.

En novembre 2017, la Cour suprême du Brésil a décidé d'interdire définitivement l'usage de l'amiante dans l'ensemble du pays. Brasilit a volontairement cessé de l'utiliser dès 2002.

9.2.3 Litiges environnementaux

Procédures PFOA aux États-Unis

Des teneurs en PFOA (acide perfluoro-octanoïque) supérieures aux recommandations sanitaires de l'Agence de protection de l'environnement (EPA) et aux concentrations maximales de contaminants dans l'eau potable fixées au niveau local ont été détectées dans les réseaux d'eau des localités et les puits privés proches des sites de SG PPL à Hoosick Falls (État de New York), à Merrimack (New Hampshire) et de deux anciens sites à North Bennington (Vermont) aux États-Unis. Le PFOA et le PTFE (polytétrafluoroéthylène) n'ont jamais été produits sur ces sites. SG PPL utilise le PTFE comme matière première qu'elle acquiert auprès de fournisseurs tiers ; le PTFE contenait par le passé du PFOA.

De manière volontaire, SG PPL a fourni de l'eau potable en bouteille aux habitants de ces trois localités, a installé des systèmes de purification aux points de sortie d'eau pour les habitants et entreprises de ces trois localités, a installé des systèmes de filtration au carbone sur le réseau d'eau de Hoosick Falls et a financé l'installation d'un système de filtration au carbone sur le réseau d'eau de Merrimack Valley. En outre, SG PPL a financé de manière volontaire la construction de raccordements au réseau d'eau de certains habitants des localités de Merrimack et de Bennington. Des analyses sont en cours et la responsabilité de SG PPL en matière de dépollution et de mise en place de systèmes de purification d'eau sur les sites des États du New Hampshire et de New York n'a pas encore été établie. S'agissant du Vermont, les obligations en matière de dépollution ont été fixées et en grande partie exécutées, étant précisé que des obligations futures d'exploitation et de maintenance demeurent. SG PPL a conclu des accords (*consent orders*) avec les agences environnementales des États de New York en 2016, du Vermont en 2017 et 2019 relativement à deux sites différents, et du New Hampshire en 2018, aux termes desquels elle a accepté de finaliser des enquêtes, de mettre en œuvre des mesures de remédiation provisoires ou définitives sur ses sites actuels et anciens, sans préjuger d'une quelconque responsabilité de SG PPL et, en ce qui concerne les États du Vermont et du New Hampshire, de financer la construction de réseaux d'eau. Une telle responsabilité, si elle était établie, pourrait être en partie partagée avec d'autres parties prenantes s'agissant notamment du site de Hoosick Falls.

Des actions en réparation de préjudices économiques et de santé en lien avec le PFOA ont été intentées devant les juridictions civiles des États de New York, du New Hampshire et du Vermont, sous forme, pour certaines, d'actions de groupe. Il est difficile de prévoir l'issue de telles actions et leur calendrier, tout comme de savoir si d'autres actions seront intentées contre SG PPL. Toutefois des accords transactionnels ont été signés dans le cadre des actions en cours devant les juridictions civiles des États de New York et du Vermont, l'accord transactionnel relatif au Vermont étant en cours de revue par la juridiction compétente.

Le montant de la provision enregistrée dans les comptes au 31 décembre 2021 à ce titre s'élève à 116 millions d'euros (contre 31 millions d'euros au 31 décembre 2020). Cette provision couvre intégralement le montant des transactions liées aux actions de groupe dans l'État de New York et du Vermont ainsi que divers autres coûts liés aux procédures PFOA et notamment des travaux de remédiation.

9.2.4 Autres passifs éventuels

Incendie de la tour Grenfell au Royaume-Uni

Celotex fournit des matériaux isolants pour des applications destinées au secteur du bâtiment et de la construction.

Des produits isolants de deux gammes Celotex ont été achetés par l'intermédiaire de distributeurs et utilisés dans le cadre de la rénovation de la tour Grenfell, à Londres, en 2015/2016, dont l'un a été utilisé comme composant d'un système de revêtement de façade conçu et installé (par des tiers) sur la façade extérieure de la tour.

À la suite de l'incendie de la tour Grenfell survenu le 14 juin 2017, une commission d'enquête a été constituée qui doit apprécier, entre autres, les modifications apportées au bâtiment dans le cadre de sa rénovation, le rôle joué par les différents professionnels de la construction et les informations fournies par les fabricants des produits utilisés. Cette commission mène ses travaux en deux phases : le rapport de phase 1 a été publié le 30 octobre 2019, la phase 2 a débuté en janvier 2020 et les auditions publiques devraient se poursuivre jusqu'en juillet 2022, un rapport final devant ensuite être publié. Une enquête pénale portant sur les circonstances de l'incendie est également en cours.

De nombreuses questions et circonstances nécessitent d'être étudiées de manière approfondie et les conséquences pour Celotex ne seront probablement pas connues avant un certain temps. Des procédures civiles liées à la tour Grenfell ont été intentées à l'égard de Celotex Limited et/ou Saint-Gobain Construction Products UK Limited (portant les activités de Celotex respectivement jusqu'au ou après le 31 décembre 2015) et d'un certain nombre d'autres défendeurs – qui sont également entendus par la commission d'enquête. Ces procédures sont suspendues. Aucune demande chiffrée n'a pour le moment été formulée.

Il est difficile de déterminer à ce stade dans quelle mesure Celotex pourrait voir sa responsabilité civile ou pénale engagée du fait de la production, la commercialisation, la fourniture ou l'usage de ses produits ; Celotex Limited et Saint-Gobain Construction Products UK ne sont actuellement pas en mesure d'estimer de manière fiable leur responsabilité éventuelle à cet égard.

9.2.5 Autres passifs éventuels

Certaines sociétés du Groupe peuvent par ailleurs faire l'objet d'autres réclamations par leurs salariés ou par les autorités fiscales ou dans le cadre de la mise en jeu de garanties de passif à la suite de cessions de filiales (voir note 5.5.2). À l'exception des procédures et litiges décrits ci-dessus, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris de procédure en suspens ou dont la Société et/ou le Groupe serait menacé), susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

NOTE 10 Financement et instruments financiers

10.1 Risques financiers

10.1.1 Risque de liquidité

10.1.1.1 Risque de liquidité des financements

Le Groupe pourrait, dans un contexte de crise, ne pas être en mesure d'accéder aux financements ou refinancements nécessaires à ses investissements sur les marchés du crédit ou des capitaux, ou d'y accéder à des conditions satisfaisantes.

La Direction de la Trésorerie et du Financement de la Compagnie de Saint-Gobain, société mère du Groupe, gère le risque de liquidité lié à la dette nette globale du Groupe. Les filiales contractent leur financement à court ou à long terme, généralement auprès de la Compagnie de Saint-Gobain ou des trésoreries régionales.

La politique du Groupe vise à assurer le renouvellement de ses financements et, dans le respect de cet objectif, à en optimiser le coût financier. Ainsi, la part de la dette à long terme dans la dette nette totale est toujours maintenue à un niveau élevé. De même, l'échéancier de cette dette à long terme est étalé de manière à répartir sur différents exercices les appels au marché effectués lors de son renouvellement.

Les emprunts obligataires constituent la principale source de financement à long terme utilisée et sont généralement émis dans le cadre du programme de *Medium Term Notes*. Le Groupe dispose, en outre, de dettes de loyers, d'un emprunt perpétuel, de titres participatifs, d'un programme de titrisation à long terme et d'emprunts bancaires.

Les dettes à court terme sont composées d'emprunts émis dans le cadre des programmes de *Negotiable European Commercial Paper* (*NEU CP*), parfois d'*Euro Commercial Paper* ou d'*US Commercial Paper*, mais aussi de créances titrisées et de concours bancaires. Le Groupe dispose en outre de programmes d'affacturage. Les actifs financiers sont constitués de valeurs mobilières de placement et de disponibilités.

Pour sécuriser la liquidité de ses financements, la Compagnie de Saint-Gobain dispose de lignes de crédit confirmées sous la forme de crédits syndiqués.

La note 10.3 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail de l'ensemble des dettes du Groupe par nature et par échéance. Elle précise par ailleurs les caractéristiques principales des programmes de financement et des lignes de crédit confirmées à disposition du Groupe.

La dette à long terme de Saint-Gobain est notée BBB avec une perspective stable par Standard & Poor's depuis le 30 avril 2014 et Baa2 avec une perspective stable par Moody's depuis le 2 Juin 2014.

Il ne peut être garanti que la Société soit en mesure de préserver la notation de son risque de crédit à son niveau actuel. Une dégradation éventuelle de la notation du risque de crédit du Groupe pourrait restreindre sa capacité à lever des fonds et se traduire par une augmentation du taux d'intérêt auquel il pourrait emprunter à l'avenir.

10.1.1.2 Risque de liquidité des placements

Lorsque le Groupe a recours à des placements financiers (que ce soit sous la forme de dépôts bancaires à court terme, d'achats d'OPCVM ou équivalents), il privilégie systématiquement des instruments de type monétaire et/ou obligataire afin de limiter le risque de non liquidité ou de forte volatilité de ces placements.

10.1.2 Risque de crédit des contreparties financières

Le Groupe est exposé au risque de défaut des institutions financières qui détiennent ou gèrent ses liquidités et autres instruments financiers, lequel peut engendrer des pertes pour le Groupe.

Le Groupe limite l'exposition au risque de défaut de ses contreparties en ne faisant appel qu'à des institutions financières de bonne réputation et en surveillant régulièrement leurs notations. Néanmoins, la qualité de crédit d'une contrepartie financière peut évoluer rapidement et le niveau élevé d'une notation ne permet pas d'éliminer le risque de détérioration rapide de sa situation financière. En conséquence, la politique du Groupe en matière de sélection et de suivi de ses contreparties ne permet pas d'éliminer toute exposition à leur risque de défaut.

Pour les opérations exposant la Compagnie de Saint-Gobain à un risque de contrepartie, la Direction de la Trésorerie et du Financement travaille principalement avec des contreparties financières ayant une note de crédit long terme supérieure ou égale à A- chez Standard & Poor's ou A3 chez Moody's. La Direction de la Trésorerie et du Financement veille également à ne pas avoir une concentration excessive des risques, en tenant compte du niveau relatif des CDS (*Credit Default Swap*) de chaque contrepartie.

10.1.3 Risques de marché

10.1.3.1 Risque sur énergie et matières premières

Le Groupe est exposé aux variations du cours des énergies qu'il consomme et des matières premières nécessaires à la conduite de ses activités. Les politiques de couverture mises en place pour les achats d'énergie et de matières premières pourraient s'avérer insuffisantes pour protéger le Groupe contre des variations importantes ou inattendues des cours, qui pourraient résulter de l'environnement financier et économique.

Pour réduire son exposition aux fluctuations de prix des énergies qu'il consomme, le Groupe peut couvrir une partie de ses achats de fioul, gaz et électricité par des *swaps* et des options négociés principalement dans la devise fonctionnelle des entités recourant à ces couvertures. L'organisation de la couverture des achats de fioul, gaz et électricité relève de la politique d'achat du Groupe.

Les opérations de couverture des achats de ces énergies (hors achats à prix fixes auprès des fournisseurs négociés directement par la Direction des Achats) sont traitées prioritairement par la Direction de la Trésorerie et du Financement (ou avec les trésoreries régionales) sur la base des instructions qui sont transmises par la Direction des Achats.

Ponctuellement, et selon les mêmes principes que ceux exposés pour l'énergie, le Groupe peut être amené à couvrir l'achat de certaines matières premières ou à intervenir sur le marché des quotas de CO_2.

La note 10.4 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail des instruments de couverture du risque sur énergie et matières premières.

10.1.3.2 Risque de taux

La Direction de la Trésorerie et du Financement de la Compagnie de Saint-Gobain gère le risque de taux lié à la dette globale du Groupe.

La politique du Groupe vise à garantir le coût financier de sa dette à moyen terme contre le risque de taux et, dans le respect de cet objectif, à l'optimiser. Le Groupe a défini dans sa politique les produits dérivés susceptibles d'être utilisés comme instruments de couverture, parmi lesquels les *swaps* de taux, les *Cross Currency swaps*, les options – y compris *caps, floors et swaptions* – et les contrats de taux à terme.

Le tableau ci-après présente, au 31 décembre 2021, l'analyse de sensibilité du résultat et des capitaux propres avant impôts au risque de taux sur la dette nette du Groupe après opérations de couverture :

(en millions d'euros)	Impact sur le résultat avant impôts	Impact sur les capitaux propres avant impôts
Hausse de 50 points de base des taux d'intérêt	23	7
Baisse de 50 points de base des taux d'intérêt	(23)	(7)

La note 10.4 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail des instruments de couverture du risque de taux et la répartition de la dette brute par type de taux (fixe ou variable) après couverture.

10.1.3.3 Risque de change

Les politiques de couverture des risques de change décrites ci-après pourraient s'avérer insuffisantes pour protéger le Groupe contre des variations volatiles ou inattendues des taux de change résultant des conditions économiques et de marché.

Pour réagir aux fluctuations de change, la politique du Groupe consiste à couvrir l'essentiel des transactions effectuées par les entités du Groupe dans des devises autres que leurs devises fonctionnelles. La Compagnie de Saint-Gobain et ses filiales sont susceptibles de recourir à des options et des contrats de change à terme pour couvrir les expositions nées de transactions constatées ou prévisionnelles.

Les filiales contractent généralement avec la Compagnie de Saint-Gobain, société mère du Groupe, qui exécute pour leur compte ces opérations de couverture de change, ou avec les trésoreries régionales, ou, à défaut, avec leurs banques.

La plupart des contrats de change à terme ont des échéances courtes, de trois mois environ. Toutefois, la passation d'une commande peut donner lieu à la conclusion d'un contrat à terme d'une maturité supérieure.

L'exposition au risque de change du Groupe fait l'objet d'un suivi sous la forme d'un *reporting* mensuel intégrant les positions de change des filiales. Au 31 décembre 2021, le taux de couverture de la position de change du Groupe s'élève à 98 %.

Au 31 décembre 2021, l'exposition nette des filiales à un risque de change de transaction dans les devises suivantes se présente comme suit :

(en millions d'équivalents euros)	Longue	Courte
EUR	3	4
USD	18	4
Autres devises	0	2
TOTAL	**21**	**10**

Le tableau ci-après présente, au 31 décembre 2021, l'analyse de sensibilité du résultat avant impôts du Groupe à une augmentation de 10 % du cours des devises suivantes, auxquelles sont exposées les filiales après opérations de couverture :

Devise d'exposition *(en millions d'euros)*	**Impact sur le résultat avant impôts**
EUR	(0,1)
USD	1,4
Autres devises	(0,2)
TOTAL	**1,1**

Une diminution de 10 % du cours des devises ci-dessus, au 31 décembre 2021, aurait les mêmes impacts, mais de sens contraire, que ceux présentés précédemment, en prenant pour hypothèse que toutes les autres variables restent constantes.

La note 10.4 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail des instruments de couverture du risque de change.

10.1.3.4 Risque sur action

Le Groupe est exposé aux variations du cours de l'action Saint-Gobain à travers ses plans d'unités de performance. Pour réduire son exposition aux fluctuations du cours de l'action, le Groupe a recours à des instruments de couverture tels que les *Equity swaps*.

En cas de variation du cours de l'action Saint-Gobain, la variation de charge constatée en compte de résultat serait compensée par les couvertures mises en place.

La note 10.4 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail des instruments de couverture du risque sur action.

10.2 Résultat financier

Le résultat financier comprend le coût de l'endettement financier brut, les produits de trésorerie, les intérêts sur dettes de loyers, le coût net financier des retraites après prise en compte du rendement des fonds et les autres charges et produits financiers.

Le résultat financier de 2021 et 2020 comprend :

(en millions d'euros)	**Exercice 2021**	**Exercice 2020**
Coût de l'endettement financier brut	(240)	(274)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	7	6
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET HORS DETTES DE LOYERS	**(233)**	**(268)**
Intérêts sur dettes de loyers	(54)	(58)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET TOTAL	**(287)**	**(326)**
Coût financier des retraites	(190)	(234)
Rendement des fonds	160	204
COÛT FINANCIER DES RETRAITES NET	**(30)**	**(30)**
Autres charges financières	(106)	(105)
Autres produits financiers*	16	42
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	**(90)**	**(63)**
RÉSULTAT FINANCIER	**(407)**	**(419)**

* *Dont 33 millions d'euros reçus en 2020 au titre du dividende SIKA.*

10.3 Endettement net

10.3.1 Emprunts et dettes financières

10.3.1.1 Dettes financières à long terme

Les dettes financières à long terme comprennent les émissions obligataires, l'emprunt perpétuel, les titres participatifs, la titrisation à long terme et tous les autres passifs financiers à long terme incluant la juste valeur des dérivés de couverture de taux.

Selon la norme IAS 32, la distinction entre dettes et capitaux propres se fait en fonction de la substance du contrat et non de sa forme juridique. À cet égard, les titres participatifs sont classés dans les dettes financières.

Les dettes financières à long terme, hors dérivés de couverture de taux, sont valorisées au coût amorti à la clôture avec un amortissement des primes et frais d'émission calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

10.3.1.2 Dettes financières à court terme

En dehors de la part à court terme des emprunts cités ci-dessus, les dettes financières à court terme comprennent les programmes de financement à court terme comme les *Commercial Paper*, la titrisation à court terme, les concours bancaires et autres passifs financiers à court terme incluant la juste valeur des dérivés liés à l'endettement et les intérêts courus sur la dette.

Les dettes financières à court terme, hors dérivés liés à l'endettement, sont valorisées au coût amorti à la clôture avec un amortissement des primes et frais d'émission calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

10.3.1.3 Dettes de loyers

Les dettes de loyers correspondent aux dettes comptabilisées au titre de l'obligation de paiement des loyers suivant la norme IFRS 16.

10.3.1.4 Disponibilités et équivalents de trésorerie

Les disponibilités et équivalents de trésorerie sont principalement constitués de comptes bancaires et de valeurs mobilières de placement qui sont cessibles à court terme (c'est-à-dire moins de trois mois sauf exception), très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et dont les sous-jacents ne présentent pas de risques significatifs de fluctuations.

Les valeurs mobilières de placement sont réévaluées à leur juste valeur par le compte de résultat.

Les dettes long terme et court terme du Groupe se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 déc. 2021	31 déc. 2020
Émissions obligataires	8 521	9 469
Emprunt perpétuel et titres participatifs	203	203
Titrisation long terme	280	280
Autres passifs financiers à long terme	190	227
DETTES FINANCIÈRES LONG TERME – PART LONG TERME	**9 194**	**10 179**
Émissions obligataires	1 000	1 500
Titrisation long terme	220	220
Autres passifs financiers à long terme	116	126
DETTES FINANCIÈRES LONG TERME – PART COURT TERME	**1 336**	**1 846**
Programmes court terme (*NEU CP, US CP, Euro CP*)	0	0
Titrisation court terme	263	144
Concours bancaires et autres passifs financiers à court terme	282	357
DETTES FINANCIÈRES COURT TERME	**545**	**501**
TOTAL DETTE BRUTE HORS DETTES DE LOYERS	**11 075**	**12 526**
Dettes de loyers	3 155	3 098
TOTAL DETTE BRUTE	**14 230**	**15 624**
Disponibilités sur comptes bancaires	(1 725)	(1 559)
Portefeuille OPCVM et valeurs assimilées	(5 218)	(6 884)
DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**(6 943)**	**(8 443)**
TOTAL ENDETTEMENT NET	**7 287**	**7 181**

La variation de la dette financière à long terme du Groupe, hors dettes de loyers, se décompose comme suit :

	31 déc. 2020	Avec impact sur la trésorerie		Sans impact sur la trésorerie			31 déc. 2021
(en millions d'euros)		Augmentations	Diminutions	Évolution du périmètre	Écarts de conversion	Autres	
Dettes financières long terme – part long terme	10 179	42	(77)	0	66	(1 016)	9 194
Dettes financières long terme – part court terme	1 846	10	(1 507)	1	1	985	1 336
TOTAL DETTES FINANCIÈRES LONG TERME	**12 025**	**52**	**(1 584)**	**1**	**67**	**(31)**	**10 530**

Les principales variations avec impact sur la trésorerie sont détaillées en note 10.3.3. La principale variation sans impact de trésorerie « Autres » correspond au reclassement en part court terme des dettes à échéance dans les douze mois.

La juste valeur des dettes brutes à long terme (parts à long et court terme), hors dettes de loyers, gérées par la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 10,4 milliards d'euros au 31 décembre 2021 (pour une valeur comptable enregistrée de 9,8 milliards d'euros). La juste valeur des emprunts obligataires correspond à la dernière cotation du marché. Pour les autres emprunts, la valeur de remboursement a été retenue.

10.3.2 Échéancier de la dette brute totale

L'échéancier de la dette brute totale du Groupe au 31 décembre 2021 se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Devise	Moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	Total
Émissions obligataires	EUR	1 000	3 943	3 925	8 868
	GBP		357	296	653
Emprunt perpétuel et titres participatifs	EUR			203	203
Titrisation long terme	EUR	220	280		500
Autres passifs financiers à long terme	Toutes devises	13	58	132	203
Intérêts courus dette long terme	Toutes devises	103			103
TOTAL DETTES FINANCIÈRES LONG TERME		**1 336**	**4 638**	**4 556**	**10 530**
DETTES FINANCIÈRES COURT TERME	**Toutes devises**	**545**	**0**	**0**	**545**
TOTAL DETTE BRUTE HORS DETTES DE LOYERS		**1 881**	**4 638**	**4 556**	**11 075**
Dettes de loyers	Toutes devises	681	1 630	844	3 155
TOTAL DETTE BRUTE		**2 562**	**6 268**	**5 400**	**14 230**

Au 31 décembre 2021, l'échéancier des intérêts futurs de la dette brute long terme, hors dettes de loyers, gérée par la Compagnie de Saint-Gobain (parts court et long terme) se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	Total
Intérêts futurs de la dette brute long terme	184	513	427	1 124

Les intérêts sur l'emprunt perpétuel et sur les titres participatifs sont calculés jusqu'en 2049.

10.3.3 Emprunts obligataires

La Compagnie de Saint-Gobain a remboursé les emprunts suivants arrivés à maturité :

- le 22 mars 2021 un placement privé d'un montant total de 750 millions d'euros à taux variable Euribor 3 mois + 0,35 % ;
- le 15 juin 2021 un emprunt obligataire d'un montant total de 750 millions d'euros avec un coupon de 3,625 %.

10.3.4 Emprunt perpétuel

En 1985, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 25 000 titres perpétuels, de 5 000 écus de nominal, aujourd'hui de 5 000 euros.

Au cours du temps, le Groupe a racheté et annulé 18 496 titres. Le nombre de titres en circulation au 31 décembre 2021 est donc de 6 504 pour un montant nominal de 33 millions d'euros.

La rémunération de ces titres est à taux variable (moyenne des taux interbancaires offerts par cinq banques de référence pour des dépôts en euro à six mois). Le montant versé par titre en 2021 s'est élevé à 0 euro.

Ces titres ne sont pas remboursables et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

10.3.5 Titres participatifs

En juin 1983, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 1 288 299 titres participatifs de 1 000 francs de nominal, maintenant fixé à 152,45 euros depuis la conversion en euros intervenue en 1999.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps ; le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2021 s'élève à 606 883, soit un montant nominal de 92,5 millions d'euros.

La rémunération de ces titres participatifs est comprise entre 75 % et 125 % du TMO, en fonction des résultats consolidés du Groupe Saint-Gobain. Le montant versé par titre en 2021 s'est élevé à 0,18 euro.

En avril 1984, la Compagnie de Saint-Gobain a également émis 194 633 titres participatifs de 1 000 écus de nominal, aujourd'hui de 1 000 euros.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps ; le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2021 s'élève à 77 516, soit un montant nominal de 77,5 millions d'euros.

La rémunération de ces titres participatifs est composée d'une part d'une partie fixe applicable à 60 % du montant nominal du titre et rémunérée à 7,5 % l'an, et d'autre part d'une partie variable applicable à 40 % du montant nominal du titre, liée au bénéfice net consolidé de l'exercice précédent et au taux de référence Euribor 6 mois + 7/8 %. Le montant versé par titre en 2021 s'est élevé à 61,30 euros, payé en deux fois (27,95 euros + 33,35 euros).

L'ensemble de ces titres participatifs n'est pas remboursable et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

10.3.6 Programmes de financement

Le Groupe dispose de programmes de financement à moyen et long terme (*Medium Term Notes*) et à court terme (*Commercial Paper*).

La situation de ces programmes s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Tirages autorisés	Limites autorisées au 31 déc. 2021	Encours au 31 déc. 2021	Encours au 31 déc. 2020
Medium Term Notes	toutes durées	15 000	9 649	11 149
NEU CP	jusqu'à 12 mois	4 000	0	0
US Commercial Paper	jusqu'à 12 mois	883*	0	0
Euro Commercial Paper	jusqu'à 12 mois	883*	0	0

* *Équivalent à 1 000 millions d'USD sur la base du taux de change au 31 décembre 2021.*

Conformément aux usages du marché, les tirages de *Negociable European Commercial Paper (NEU CP)*, d'*US Commercial Paper* et d'*Euro Commercial Paper* sont généralement effectués pour une durée allant d'un à six mois. Compte tenu de leur renouvellement fréquent, ils sont classés dans la dette à taux variable.

10.3.7 Lignes de crédit syndiquées

La Compagnie de Saint-Gobain dispose de deux lignes de crédit sous forme de crédits syndiqués, dont l'objet principal est de constituer une source de financement sécurisée pour le Groupe Saint-Gobain (y compris le support éventuel de ses programmes de financement à court terme : *NEU CP, US Commercial Paper* et *Euro Commercial Paper*) :

- un crédit syndiqué de 2,5 milliards d'euros à maturité décembre 2024, après exercice des deux options d'extension d'un an ;
- un autre crédit syndiqué de 1,5 milliard d'euros, également à maturité décembre 2024, après exercice des deux options d'extension d'un an.

Au niveau actuel de note de la dette à long terme du Groupe Saint-Gobain, ces deux crédits syndiqués ne comportent pas de ratio financier. Au 31 décembre 2021, aucune de ces deux lignes de crédit n'est utilisée.

10.3.8 Titrisation de créances commerciales

Le Groupe dispose de deux programmes de titrisation de créances commerciales, l'un par l'intermédiaire de sa filiale française GIE Point.P Finances, l'autre par l'intermédiaire de sa filiale américaine Saint-Gobain Receivables Corporation.

Le programme français d'un montant maximal de 500 millions d'euros s'élève à 500 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 500 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Sur la base de fluctuations saisonnières historiques des créances à céder et des caractéristiques du contrat, 280 millions d'euros ont été classés en part à long terme et le solde est classé en part à court terme.

Le programme américain, d'un montant maximal de 400 millions de dollars, est utilisé au 31 décembre 2021 à hauteur de 298 millions de dollars, soit une contrevaleur de 263 millions d'euros contre 144 millions d'euros au 31 décembre 2020.

10.3.9 Dettes garanties par des actifs

Une partie des dettes, pour un montant de 2 millions d'euros au 31 décembre 2021, est garantie par des actifs immobilisés (hypothèques et nantissements de titres).

10.3.10 Affacturage

Le Groupe a mis en place plusieurs programmes de cession de créances sous forme d'affacturage. L'analyse des risques et avantages tels que définis par IFRS 9 a conduit le Groupe à décomptabiliser, en quasi-totalité, les créances cédées visées par ces programmes. Le montant de créances cédées dé-comptabilisées au 31 décembre 2021 est de 492 millions d'euros contre 368 millions d'euros au 31 décembre 2020.

10.3.11 Réforme des taux IBOR

Le Groupe a procédé à une analyse de l'impact de la réforme des changements de taux IBOR sur ses instruments financiers. L'inventaire des produits utilisés n'a pas montré d'impact significatif. Toutefois quelques contrats ont été révisés et le système d'informations est en cours d'adaptation.

10.4 Instruments financiers

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés de taux, de change, d'énergie, de matières premières et d'actions dans le but de couvrir les risques liés aux variations de ces sous-jacents, qui peuvent survenir dans le cadre de ses opérations courantes.

Selon les normes IAS 32 et IFRS 9, tous ces instruments sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur, qu'ils entrent dans une relation de couverture ainsi qualifiable et reconnue en IFRS 9 ou non.

L'impact de la variation de juste valeur des instruments dérivés inclus dans des relations de couverture dites de « juste valeur » et des instruments dérivés non qualifiés comptablement d'instruments de couverture au cours de l'exercice est enregistré en compte de résultat (en résultat opérationnel pour les dérivés de change d'exploitation et de matières premières non qualifiés et en résultat financier pour les autres dérivés). En revanche, l'impact de la part efficace de la variation de juste valeur des instruments dérivés inclus dans des relations de couverture dites de « flux futurs » est comptabilisé directement en capitaux propres, la part inefficace étant comptabilisée dans le compte de résultat.

Cas des dérivés inclus dans des relations de couverture de « juste valeur »

Ce type de comptabilité de couverture est appliqué par le Groupe principalement aux instruments dérivés échangeant des taux fixes contre des taux variables (*swaps* de taux). Ceux-ci sont en effet adossés à des dettes à taux fixe qui sont exposées à un risque de juste valeur. L'application de la comptabilité de couverture de « juste valeur » permet de réévaluer à leur juste valeur et à hauteur du risque couvert les dettes entrant dans les relations de couverture définies par le Groupe. Cette réévaluation de la dette couverte a pour effet de limiter l'impact en résultat des variations de juste valeur des *swaps* de taux à celui de l'inefficacité de la couverture.

Cas des dérivés inclus dans des relations de couverture de « flux futurs »

Ce type de comptabilité de couverture est appliqué par le Groupe principalement à des instruments dérivés permettant de fixer le coût des investissements futurs (financiers ou corporels) et le prix des achats futurs essentiellement de gaz et de fioul (*swaps* échangeant des prix variables contre des prix fixes) ou de devises (change à terme). Ceux-ci sont en effet adossés à des achats hautement probables. L'application de la comptabilité de couverture de « flux futurs » permet de différer dans un compte de réserves en capitaux propres l'impact en résultat de la part efficace des variations de justes valeurs de ces dérivés. Cette réserve a vocation à être reprise en résultat le jour de la réalisation et de l'enregistrement en compte de résultat de l'élément couvert. Comme indiqué ci-dessus pour la couverture de juste valeur, ce traitement comptable a pour effet de limiter l'impact en résultat des variations de juste valeur de ces dérivés à celui de l'inefficacité de la couverture.

Cas des dérivés non qualifiés de couverture

Leurs variations de juste valeur au cours de l'exercice sont enregistrées en compte de résultat. Les instruments concernés sont principalement les *swaps* de change et les changes à terme.

Juste valeur des instruments financiers

La juste valeur des instruments financiers actifs et passifs est déterminée par référence à un cours coté sur un marché actif lorsqu'il existe ; cette juste valeur est classée en hiérarchie 1 telle que définie dans les normes IFRS 7 et IFRS 13. À défaut, pour les instruments non cotés tels que les dérivés ou instruments financiers actifs et passifs, elle est calculée en utilisant une technique d'évaluation reconnue telle que la juste valeur d'une transaction récente et similaire ou d'actualisation des flux futurs à partir de données de marché observables ; cette juste valeur est classée en hiérarchie 2 telle que définie dans les normes IFRS 7 et IFRS 13.

La juste valeur des actifs et passifs financiers à court terme est assimilable à leur valeur au bilan compte tenu de l'échéance proche de ces instruments.

Les principaux instruments dérivés utilisés par le Groupe sont les suivants :

	Juste valeur			Nominal réparti par échéance				
(en millions d'euros)	Dérivés Actif	Dérivés Passif	31 déc. 2021	31 déc. 2020	Moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	31 déc. 2021
COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
Couverture de flux futurs								
Change	9	(3)	6	1	520	12	0	532
Taux	0	(60)	(60)	(92)	0	95	378	473
Énergie et matières premières	6	0	6	0	16	1	0	17
Autres risques : actions	12	0	12	0	5	25	0	30
COUVERTURE DE FLUX FUTURS – TOTAL	**27**	**(63)**	**(36)**	**(91)**	**541**	**133**	**378**	**1 052**
Dérivés non qualifiés conclus principalement par la Compagnie de Saint-Gobain								
Change	18	(4)	14	(4)	3 021	0	0	3 021
Taux	0	0	0	0	0	0	0	0
Énergie et matières premières	0	0	0	0	0	0	0	0
DÉRIVÉS NON QUALIFIÉS – TOTAL	**18**	**(4)**	**14**	**(4)**	**3 021**	**0**	**0**	**3 021**
TOTAL	**45**	**(67)**	**(22)**	**(95)**	**3 562**	**133**	**378**	**4 073**

10.4.1 Instruments de change

Swaps de change

Les *swaps* de change sont principalement utilisés par le Groupe pour sa gestion de trésorerie en devises à l'aide de ressources principalement en euro.

Changes à terme et options de change

Les changes à terme et options de change permettent de couvrir le risque de change des sociétés du Groupe sur leurs opérations en devises, en particulier les opérations commerciales (achats et ventes) et les investissements.

10.4.2 Instruments de taux

Swaps de taux

Les *swaps* de taux utilisés par le Groupe permettent de convertir à taux variable (respectivement fixe) une partie de la dette bancaire ou obligataire contractée à taux fixe (respectivement variable).

Cross Currency Swaps

Les *Cross Currency Swaps* sont utilisés par le Groupe pour convertir une dette en devises (respectivement en euro) en une dette en euro (respectivement en devises).

10.4.3 Énergie et matières premières

Swaps d'énergie et de matières premières

Les *swaps* d'énergie et de matières premières permettent de couvrir le risque de variation du prix d'achat sur certains flux physiques liés aux activités opérationnelles des filiales du Groupe, principalement les approvisionnements d'énergie (fioul, gaz et électricité).

10.4.4 Autres risques

Dérivés sur actions

Les dérivés sur actions permettent de couvrir le risque de variation du cours de l'action Saint-Gobain concernant le plan de rémunération à long terme sous la forme d'attribution d'unités de performance.

10.4.5 Risque de crédit des instruments dérivés

La valorisation du risque de crédit des instruments dérivés est calculée selon la norme IFRS 13 à partir des probabilités de défaut historiques issues des calculs d'une agence de notation de premier plan et d'un taux de recouvrement. Au 31 décembre 2021, cette valorisation n'est pas significative.

10.4.6 Impact en capitaux propres des instruments financiers qualifiés en couverture de flux futurs

Au 31 décembre 2021, la réserve IFRS de couverture des flux futurs (*cash flow hedge reserve* consolidée) représente un solde débiteur de 32 millions d'euros composé principalement :

- montant débiteur de 27 millions d'euros relatif aux *Cross Currency Swaps* qualifiés en couverture de flux futurs permettant la conversion en euro d'un emprunt obligataire en livre sterling ;
- montant débiteur de 17 millions d'euros correspondant à la variation de valeur des couvertures de taux qualifiées en couverture de flux futurs ;
- montant créditeur de 6 millions d'euros correspondant à la variation de valeur des couvertures d'énergie qualifiées en couverture de flux futurs ;
- montant créditeur de 6 millions d'euros correspondant à la variation de valeur des couvertures de change qualifiées en couverture de flux futurs ;

Les dérivés qualifiés en couverture de flux futurs ne présentent pas d'inefficacité significative.

10.4.7 Impact en résultat des instruments financiers non qualifiés en couverture de flux futurs

Pour les instruments dérivés qui sont classés dans la catégorie « Actifs et passifs financiers en juste valeur par résultat », la part de juste valeur rapportée au résultat représente un gain de 14 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre une perte de 4 millions d'euros au 31 décembre 2020.

10.4.8 Dérivés incorporés

Le Groupe Saint-Gobain analyse régulièrement ses contrats pour isoler les dispositions qui s'analysent comme des dérivés incorporés au regard des normes IFRS.

Au 31 décembre 2021, aucun dérivé incorporé matériel à l'échelle du Groupe n'a été identifié.

10.4.9 Structure de la dette du Groupe, hors dettes de loyers

La moyenne pondérée des taux d'intérêts de la dette brute totale, aux normes IFRS et après gestion (*swaps* de taux et *Cross Currency Swaps*), s'établit à 2,1 % au 31 décembre 2021 contre 2,0 % au 31 décembre 2020.

Le taux de rendement interne moyen sur le poste le plus significatif de la dette à long terme du Groupe avant couverture (Émissions obligataires) s'élève à 2,5 % au 31 décembre 2021 contre 2,4 % au 31 décembre 2020.

Le tableau ci-après présente la répartition par type de taux (fixe ou variable) de la dette brute du Groupe au 31 décembre 2021 après gestion par des *swaps* de taux et des *Cross Currency Swaps*.

	Dette brute, hors dettes de loyer		
(en millions d'euros)	**Variable**	**Fixe**	**Total**
EUR	826	8 640	9 466
Autres devises	549	906	1 455
TOTAL	**1 375**	**9 546**	**10 921**
(en pourcentage)	13 %	87 %	100 %
Intérêts courus et autres			154
TOTAL DETTE BRUTE HORS DETTES DE LOYERS			**11 075**

10.5 Actifs et passifs financiers

Les actifs et passifs financiers ont été classés dans les catégories selon la norme IFRS 9 de la manière suivante :

Au 31 décembre 2021

		Instruments financiers				Instruments financiers à la juste valeur			
(en millions d'euros)	Notes	Juste valeur par résultat	Juste valeur par autres éléments de l'état des produits et des charges comptabilisés	Coût amorti	Total des instruments financiers	Données de niveau 1	Données de niveau 2	Données de niveau 3	Total des instruments financiers évalués à la juste valeur
Créances clients et autres créances				6 573	6 573				0
Prêts, dépôts et cautions	(8)			398	398				0
Titres de participation et autres titres	(8)		130		130			130	130
Instruments dérivés actifs		18	27		45		45		45
Disponibilités et équivalents de trésorerie		5 218		1 727	6 945	5 218			5 218
TOTAL ACTIFS FINANCIERS		**5 236**	**157**	**8 698**	**14 091**	**5 218**	**45**	**130**	**5 393**
Dettes fournisseurs et autres dettes				(11 708)	(11 708)				0
Dettes financières long terme et court terme				(11 022)	(11 022)				0
Dettes de loyers long terme et court terme				(3 155)	(3 155)				0
Instruments dérivés passifs		(4)	(63)		(67)		(67)		(67)
TOTAL PASSIFS FINANCIERS		**(4)**	**(63)**	**(25 885)**	**(25 952)**	**0**	**(67)**	**0**	**(67)**
ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS – NET		**5 232**	**94**	**(17 187)**	**(11 861)**	**5 218**	**(22)**	**130**	**5 326**

Au 31 décembre 2020

		Instruments financiers				Instruments financiers à la juste valeur			
(en millions d'euros)	Notes	Juste valeur par résultat	Juste valeur par autres éléments de l'état des produits et des charges comptabilisés	Coût amorti	Total des instruments financiers	Données de niveau 1	Données de niveau 2	Données de niveau 3	Total des instruments financiers évalués à la juste valeur
Créances clients et autres créances				5 768	5 768				0
Prêts, dépôts et cautions	(8)			441	441				0
Titres de participation et autres titres	(8)		70		70			70	70
Instruments dérivés actifs		96	3		99		99		99
Disponibilités et équivalents de trésorerie		6 884		1 559	8 443	6 884			6 884
TOTAL ACTIFS FINANCIERS		**6 980**	**73**	**7 768**	**14 821**	**6 884**	**99**	**70**	**7 053**
Dettes fournisseurs et autres dettes				(9 723)	(9 723)				0
Dettes financières long terme et court terme				(12 418)	(12 418)				0
Dettes de loyers long terme et court terme				(3 098)	(3 098)				0
Instruments dérivés passifs		(100)	(94)		(194)		(194)		(194)
TOTAL PASSIFS FINANCIERS		**(100)**	**(94)**	**(25 239)**	**(25 433)**	**0**	**(194)**	**0**	**(194)**
ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS – NET		**6 880**	**(21)**	**(17 471)**	**(10 612)**	**6 884**	**(95)**	**70**	**6 859**

La norme IFRS 13 hiérarchise des données utilisables pour la détermination de la juste valeur :

- données de niveau 1 : elles proviennent de cours cotés sur un marché actif pour des instruments identiques ;
- données de niveau 2 : il s'agit de données, autres que celles de niveau 1, observables, directement ou indirectement ;
- données de niveau 3 : toutes les autres données, par hypothèses non observables.

NOTE 11 Capitaux propres et résultat par action

11.1 Capitaux propres

11.1.1 Capitaux propres

Au 31 décembre 2021, le nombre d'actions composant le capital social de la Compagnie de Saint-Gobain est de 524 017 595 actions au nominal de 4 euros (532 683 713 actions au 31 décembre 2020).

11.1.2 Primes et réserve légale

Les primes liées au capital de la société mère Compagnie de Saint-Gobain, qui représentent la partie des apports purs et simples non comprise dans le capital social, ainsi que la réserve légale qui correspond à une fraction cumulée du bénéfice net annuel de la société mère, figurent dans le poste « Primes et réserve légale ».

11.1.3 Réserves et résultat consolidé

Les réserves et résultat consolidé correspondent à la part revenant au Groupe dans les résultats consolidés accumulés de toutes les sociétés comprises dans le périmètre de consolidation, nets des distributions.

11.1.4 Actions propres

Les actions propres sont inscrites pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats nets de cession de ces titres sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

Les achats à terme d'actions propres sont traités de la même manière : dès lors que l'achat à terme porte sur un nombre fixe d'actions à un cours figé, ce montant est enregistré dans les autres passifs en contrepartie d'une diminution des capitaux propres, dans le poste « Réserves et résultat consolidé ».

Les titres Saint-Gobain détenus ou contrôlés par la Compagnie de Saint-Gobain et Saint-Gobain Corporation sont classés sur une ligne distincte des capitaux propres intitulée « actions propres » et valorisés à leur coût d'achat.

Le contrat de liquidité signé avec EXANE BNP PARIBAS le 16 novembre 2007 et mis en œuvre le 3 décembre 2007, pour une période s'achevant au 31 décembre 2007, est renouvelable depuis par tacite reconduction.

Le nombre d'actions propres s'élève à 2 746 687 et à 2 650 208 respectivement aux 31 décembre 2021 et 2020. En 2021, le Groupe a acquis 16 865 006 actions (20 733 422 actions en 2020) directement sur le marché. Le nombre d'actions vendues en 2021 s'est élevé à 2 525 353 contre 2 578 937 en 2020. Enfin, 14 243 174 actions ont été annulées en 2021 et 18 100 000 actions en 2020.

Par ailleurs, pour les besoins d'un plan de rémunération mis en place en janvier 2008 au profit de certains salariés aux États-Unis, des titres de la Compagnie de Saint-Gobain sont détenus par le *trustee* Wachovia Bank, National Association. Ces actions sont traitées comme étant contrôlées par Saint-Gobain Corporation dans les comptes consolidés du Groupe.

11.1.5 Nombre d'actions

	Nombre d'actions	
	Composant le capital	En circulation
NOMBRE D'ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2019	**544 683 451**	**542 087 728**
Plan d'Épargne Groupe	6 099 996	6 099 996
Options de souscription d'actions	266	266
Actions rachetées		(20 733 422)
Actions revendues		2 578 937
Actions annulées	(18 100 000)	
NOMBRE D'ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2020	**532 683 713**	**530 033 505**
Plan d'Épargne Groupe	5 562 855	5 562 855
Options de souscription d'actions	14 201	14 201
Actions rachetées		(16 865 006)
Actions revendues		2 525 353
Actions annulées	(14 243 174)	
NOMBRE D'ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2021	**524 017 595**	**521 270 908**

11.1.6 Dividendes

L'Assemblée générale, réunie le 3 juin 2021, a approuvé le dividende proposé au titre de l'exercice 2020, soit 1,33 euro par action. Ce dividende a été détaché le 7 juin et mis en paiement le 9 juin 2021.

11.2 Résultat par action

11.2.1 Le résultat de base par action

Le résultat par action est calculé en divisant le résultat net par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice.

Le calcul du résultat de base par action se détaille comme suit :

	Exercice 2021	Exercice 2020
Résultat net (part du Groupe) *(en millions d'euros)*	2 521	456
Nombre moyen pondéré de titres en circulation	526 244 506	536 452 195
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE) DE BASE PAR ACTION *(en euros)*	**4,79**	**0,85**

11.2.2 Résultat dilué par action

Le résultat dilué par action est calculé sur la base du résultat net ajusté en prenant en compte, dans le nombre moyen d'actions en circulation, la conversion de l'ensemble des instruments dilutifs existants (plan d'options sur actions et actions de performance).

Le calcul du résultat dilué par action se détaille comme suit :

	Exercice 2021	Exercice 2020
Résultat net (part du Groupe) *(en millions d'euros)*	2 521	456
Nombre moyen pondéré et dilué de titres	529 905 261	539 325 415
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE) DILUÉ PAR ACTION *(en euros)*	**4,76**	**0,85**

Le nombre moyen pondéré et dilué de titres est calculé à partir du nombre moyen pondéré de titres en circulation en tenant compte de tous les effets de la conversion des instruments dilutifs existants, c'est-à-dire des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions (170 339 titres au 31 décembre 2021) et des plans d'attribution d'actions de performance (3 490 416 titres au 31 décembre 2021).

NOTE 12 Impôts

12.1 Impôts sur le résultat

L'impôt exigible est le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture, et tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

La charge d'impôt sur les résultats s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice 2021	Exercice 2020
IMPÔTS COURANTS	**(843)**	**(519)**
France	(104)	(67)
Étranger	(739)	(452)
IMPÔTS DIFFÉRÉS	**(76)**	**(7)**
France	(13)	(72)
Étranger	(63)	65
CHARGE TOTALE D'IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	**(919)**	**(526)**

La réconciliation entre la charge d'impôt théorique et la charge d'impôt réelle a été effectuée sur la base d'un taux d'imposition de 28,41 % en 2021 et de 32,02 % en 2020 et s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2021	Exercice 2020
Résultat net de l'ensemble consolidé	2 614	489
moins :		
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	56	15
Impôts sur les résultats	(919)	(526)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES	**3 477**	**1 000**
Taux d'imposition de la France	28,41 %	32,02 %
Impôt théorique au taux français	(988)	(320)
Incidence du différentiel de taux à l'étranger	117	73
Dépréciations d'actif et plus ou moins-values sur cession d'actif	(34)	(129)
Non reconnaissance d'impôts différés actifs et provisions sur impôts différés actifs	75	(75)
Report variable	(106)	(27)
Crédit d'Impôt Recherche (CIR) et Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE)	(6)	(16)
Déduction des intérêts non déductibles en France	15	(3)
Coûts relatifs aux dividendes	(39)	(54)
Autres impôts et variations de provisions	47	25
IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	**(919)**	**(526)**

Le changement du taux d'impôt futur au Royaume-Uni de 19 % à 25 % (applicable au 1er avril 2023) a conduit à comptabiliser, en 2021, une charge d'impôts de 106 millions d'euros au titre du report variable.

L'incidence du différentiel de taux d'imposition à l'étranger par rapport au taux en France s'explique par la contribution des pays à taux d'impôt plus faibles. Les principaux pays contributeurs sont les États-Unis, la Suède, la Norvège, la Pologne, la Suisse, la République Tchèque, l'Irlande, le Royaume-Uni, la Chine et l'Inde.

12.2 Impôts différés

Les impôts différés actifs et passifs sont calculés selon l'approche bilancielle à partir des différences temporelles existant entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et passifs figurant au bilan. Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués aux taux d'impôts dont l'application est attendue sur la période au cours de laquelle l'actif sera réalisé et le passif réglé, sur la base des réglementations fiscales qui ont été adoptées ou quasi adoptées à la date de clôture.

Aucun passif d'impôts différés n'est constaté sur les réserves distribuables lorsqu'il est prévu que ces réserves restent détenues de manière permanente par les filiales.

Pour les participations dans les filiales, un impôt différé est constaté sur la différence entre la valeur en consolidation des titres et leur valeur fiscale, lorsqu'il est probable que la différence temporelle s'inversera dans un avenir prévisible.

Les impôts différés sont comptabilisés en charges ou en profits dans le compte de résultat sauf lorsqu'ils sont engendrés par des éléments imputés directement en capitaux propres. Dans ce cas, les impôts différés sont également imputés en capitaux propres. Lors d'un changement de taux d'impôt, l'impôt qui en résulte est comptabilisé en résultat, sauf dans la mesure où il se rapporte à des éléments comptabilisés à l'origine en capitaux propres.

Au bilan, la variation du montant net des impôts différés actifs et passifs s'explique de la manière suivante :

(en millions d'euros)	**Impôts différés actifs/(passifs) nets**
VALEUR NETTE AU 1ER JANVIER 2020	**385**
(Charges)/produits d'impôts différés	(7)
Variation des impôts différés relatifs aux écarts actuariels IAS 19	4
Report variable relatif aux écarts actuariels	16
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	(1)
Actifs et passifs détenus en vue de la vente	(3)
Évolution du périmètre et autres variations	(89)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2020	**305**
(Charges)/produits d'impôts différés	(76)
Variation des impôts différés relatifs aux écarts actuariels IAS 19	(196)
Report variable relatif aux écarts actuariels*	60
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	(11)
Actifs et passifs détenus en vue de la vente	0
Évolution du périmètre et autres variations	(61)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2021	**21**

* *En 2021, le report variable relatif aux écarts actuariels concerne le Royaume-Uni.*

Les évolutions de périmètre concernent essentiellement l'entrée de Chryso.

Les principaux éléments à l'origine de la comptabilisation d'impôts différés sont les suivants :

(en millions d'euros)	**31 déc. 2021**	**31 déc. 2020**
Retraites	246	465
Marques, relations clientèle et propriété intellectuelle	(512)	(432)
Amortissements, amortissements dérogatoires et provisions à caractère fiscal	(693)	(644)
Déficits reportables	410	440
Autres	570	476
IMPÔTS DIFFÉRÉS – NET	**21**	**305**
Dont :		
Impôts différés actifs	576	665
Impôts différés passifs	(555)	(360)

Les impôts différés sont compensés par entité fiscale, c'est-à-dire par groupes d'intégration fiscale quand ils existent (principalement en France, au Royaume-Uni, en Espagne, en Allemagne, aux États-Unis et aux Pays-Bas).

À l'actif, le Groupe constate 576 millions d'euros au 31 décembre 2021 (665 millions d'euros au 31 décembre 2020) principalement en France (89 millions d'euros), aux États-Unis (43 millions d'euros), en Allemagne (183 millions d'euros) et en Italie (53 millions d'euros). Au passif, le Groupe constate 555 millions d'euros au 31 décembre 2021 (360 millions d'euros au 31 décembre 2020) répartis sur différents pays dont le Royaume-Uni (309 millions d'euros), la Suisse (59 millions d'euros), l'Inde (40 millions d'euros), le Danemark (39 millions d'euros) et les autres pays sont d'un montant nettement inférieur.

12.3 Déficits fiscaux reportables

Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels la différence temporelle correspondante pourra être imputée. Les actifs d'impôts différés sont examinés à chaque date de clôture et dépréciés en cas de risque de non-recouvrement. Concernant les impôts différés actifs sur déficits reportables, le Groupe réalise une approche multicritère qui prend en compte l'horizon de récupération en se basant sur la projection financière mais également en tenant compte de la stratégie de récupération à long terme des déficits de chaque pays.

Le Groupe constate des actifs d'impôts différés sur déficits reportables pour un montant net de 410 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 440 millions au 31 décembre 2020. Il s'agit principalement des États-Unis pour lesquels l'horizon de récupération est inférieur au délai maximal d'utilisation de 20 ans et en France, en Allemagne et en Espagne pour lesquels le système d'intégration fiscale permet en général d'assurer une récupération des actifs d'impôts différés. Dans ces pays, les reports déficitaires peuvent avoir des dates d'expiration indéfinies. Cependant, l'analyse de chaque situation peut conduire le Groupe à ne pas les reconnaître.

Au 31 décembre 2021, les actifs d'impôts différés, dont la récupération n'est pas jugée probable, s'élèvent à 299 millions d'euros (374 millions d'euros au 31 décembre 2020) et sont intégralement provisionnés. Les actifs d'impôts différés non reconnus concernent principalement les pays suivants : la France, la Chine, l'Allemagne, l'Espagne et les États-Unis.

L'amélioration de la situation en France a conduit à une reprise de 53 millions d'euros sur les 60 millions d'euros provisionnés au 31 décembre 2020.

NOTE 13 Événements postérieurs à la clôture

Néant.

NOTE 14 Honoraires des Commissaires aux comptes

Le montant total des honoraires des Commissaires aux comptes comptabilisé au compte de résultat au cours de l'exercice 2021 et 2020 est détaillé dans le Chapitre « Informations complémentaires et tables de concordance » du Document de référence.

NOTE 15 Principales sociétés consolidées

Les principales sociétés consolidées sont présentées ci-dessous, notamment celles dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 100 millions d'euros.

Solutions Haute Performance	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain Diamantwerkzeuge GmbH, Norderstedt*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Abrasives GmbH, Wesseling*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Supercut Europe GmbH, Baesweiler*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Ernst Winter & Sohn Norderstedt GmbH & Co. KG, Norderstedt*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics Isofluor GmbH, Neuss*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics MG Silikon GmbH, Lindau*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics Pampus GmbH, Willich*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics L+S GmbH, Wertheim*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics Biolink GmbH, Waakirchen*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Adfors Deutschland GmbH, Neustadt an der Donau*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
H.K.O. Isolier- und Textiltechnik GmbH, Oberhausen*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
BEUHKO Fasertechnik GmbH, Leinefelde-Worbis*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
SEPR Keramik GmbH & Co. KG, Aachen*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Freudenberger Autoglas GmbH, München*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Freeglass GmbH & Co. KG, Schwaikheim*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Sekurit Deutschland GmbH, Herzogenrath*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Sekurit Deutschland Beteiligungen GmbH, Herzogenrath*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
FABA Autoglas Technik GmbH & Co. Betriebs-KG, Berlin*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Autover Deutschland GmbH, Kerpen*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Innovative Materials Belgium	Belgique	Intégration globale	99,98 %
Saint-Gobain Do Brasil Produtos Industriais e Para Construçao Ltda	Brésil	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Canada Inc.	Canada	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics (Shanghaï) Co., LTD	Chine	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Abrasives (Shanghaï) Co., LTD	Chine	Intégration globale	99,99 %
SG Hanglas Sekurit (Shanghaï) Co., LTD	Chine	Intégration globale	99,81 %
Hankuk Sekurit Limited	Corée du Sud	Intégration globale	99,63 %
Saint-Gobain Cristaleria S.L	Espagne	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Adfors America, Inc.	États-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics Corporation	États-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Abrasives, Inc.	États-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Ceramics & Plastics, Inc.	États-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Corporation	États-Unis	Intégration globale	100,00 %
Chryso	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Abrasifs	France	Intégration globale	99,98 %
Société Européenne des Produits Réfractaires – SEPR	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Sekurit France	France	Intégration globale	100,00 %
Grindwell Norton Ltd	Inde	Intégration globale	51,59 %
Saint-Gobain Sekurit Italia S.R.L.	Italie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain K.K.	Japon	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain America S.A De C.V	Mexique	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Mexico	Mexique	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Abrasives BV	Pays-Bas	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain HPM Polska Sp Zoo	Pologne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Innovative Materials Polska Sp Zoo	Pologne	Intégration globale	99,97 %
Saint-Gobain Adfors CZ, S.R.O.	République Tchèque	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Sekurit CZ, Spol S.R.O	République Tchèque	Intégration globale	99,99 %

Europe du Nord	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain Glass Deutschland GmbH, Stolberg*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Flachglas Torgau GmbH, Torgau*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Weisswasser GmbH, Aachen*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Deutsche Glas GmbH, Stolberg*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Vetrotech Saint-Gobain Würselen GmbH, Würselen*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Glassolutions Isolierglas-Center GmbH, Bamberg*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Kaimann GmbH	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Isover G+H Aktiengesellschaft*	Allemagne	Intégration globale	99,91 %
Saint-Gobain Rigips GmbH*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Weber GmbH*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain PAM Deutschland GmbH*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Glassolutions Augustdorf, Augustdorf*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Brüggemann Holzbau GmbH, Neuenkirchen*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Brüggemann Dach- & Wandtechnik GmbH, Neuenkirchen*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Brüggemann Effizienzhaus GmbH, Neuenkirchen*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Austria GmbH	Autriche	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Denmark A/S	Danemark	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Distribution Denmark	Danemark	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Finland OY	Finlande	Intégration globale	100,00 %
Dahl Suomi OY	Finlande	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products (Ireland) Limited	Irlande	Intégration globale	100,00 %
Glava As	Norvège	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Byggevarer AS	Norvège	Intégration globale	100,00 %
Brødrene Dahl As (Norway)	Norvège	Intégration globale	100,00 %
Optimera As	Norvège	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Polska Sp Zoo	Pologne	Intégration globale	99,98 %
Saint-Gobain Construction Products Polska Sp Zoo	Pologne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products CZ AS	République Tchèque	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products Romania Srl	Roumanie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Glass Romania Srl	Roumanie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Glass (United Kingdom) Limited	Royaume-Uni	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products United Kingdom Ltd	Royaume-Uni	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Building Distribution Ltd	Royaume-Uni	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products Russie ooo	Russie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Ecophon AB	Suède	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Sweden AB	Suède	Intégration globale	100,00 %
Dahl Sverige AB	Suède	Intégration globale	100,00 %
Vetrotech Saint-Gobain International	Suisse	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Weber AG	Suisse	Intégration globale	100,00 %
Sanitas Troesch Ag	Suisse	Intégration globale	100,00 %

Europe du Sud – MO & Afrique	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain Construction Products South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products Belgium	Belgique	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Cristaleria S.L	Espagne	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Placo Iberica	Espagne	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Idaplac, S.L.	Espagne	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Distribucion Construccion, S.L	Espagne	Intégration globale	99,83 %
SG PAM Espana S.A.	Espagne	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Glass Solutions Menuisiers Industriels	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Glass France	France	Intégration globale	100,00 %
Eurofloat	France	Intégration globale	100,00 %
Placoplatre SA	France	Intégration globale	99,80 %
Saint-Gobain Isover	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Weber	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain PAM Canalisation	France	Intégration globale	100,00 %
Distribution Sanitaire Chauffage	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Distribution Bâtiment France	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Glass Italia S.p.a	Italie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Italia S.p.a	Italie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products Nederland BV	Pays-Bas	Intégration globale	100,00 %
Izocam Ticaret VE Sanayi A.S.	Turquie	Intégration globale	50,00 %

Asie-Pacifique	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain India Private Limited	Inde	Intégration globale	99,03 %
Mag-Isover K.K.	Japon	Intégration globale	99,98 %
Saint-Gobain Vietnam Ltd	Vietnam	Intégration globale	100,00 %

Amériques	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain Argentina S.A	Argentine	Intégration globale	100,00 %
Cebrace Cristal Plano Ltda	Brésil	Intégration globale	50,00 %
Saint-Gobain Do Brasil Produtos Industriais e Para Construçao Ltda	Brésil	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Canalizaçao Ltda	Brésil	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Distribuiçao Brasil Ltda	Brésil	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Mexico	Mexique	Intégration globale	99,83 %
CertainTeed Canada, Inc.	Canada	Intégration globale	100,00 %
Certain Teed LLC	États-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Gypsum USA, Inc.	États-Unis	Intégration globale	100,00 %
CertainTeed Ceilings Corporation	États-Unis	Intégration globale	100,00 %

* *Filiale ou sous-groupe consolidé allemand sous le statut de société ou d'association à responsabilité limitée remplissant les critères d'exemption des articles 264 alinéa 3, 264 b et 291 du Code de commerce allemand (HGB) qui permettent aux entités et aux sous-groupes concernés d'être exonérés des obligations légales relatives à la publication des comptes sociaux et consolidés, ainsi que de celles liées à l'établissement des notes annexes et du rapport de gestion (entité ou sous-groupe dépassant ou non le seuil de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires).*

2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

(Exercice clos le 31 décembre 2021)

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Compagnie de Saint-Gobain relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des risques.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de COVID-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Valorisation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles

Description du risque

Les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles présentent des valeurs nettes comptables significatives au 31 décembre 2021 de respectivement 11 181 m€, 2 705 m€ et 11 663 m€. Ces actifs peuvent présenter un risque de dépréciation lié à des facteurs internes ou externes, comme par exemple les décisions d'évolution de la stratégie du Groupe sur certains marchés, la détérioration de la performance du Groupe, les engagements du Groupe vers la neutralité carbone, l'évolution de l'environnement concurrentiel, des conditions de marché défavorables notamment dans le contexte de la pandémie de la Covid-19 et des changements de législations ou de réglementations. Ces évolutions sont susceptibles d'avoir une incidence sur les prévisions de trésorerie du Groupe et, par conséquent, sur la détermination des valeurs recouvrables des actifs.

Les tests de valeur réalisés par la Direction selon les modalités décrites dans la note 7.5 de l'annexe aux états financiers consolidés ont conduit à comptabiliser des dépréciations à hauteur de 213 m€ au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021 (incluant également les dépréciations portant sur les actifs destinés à être cédés), tel qu'indiqué dans la note 5 de l'annexe aux états financiers consolidés.

La détermination de la valeur recouvrable de ces actifs constitue un point clé de l'audit compte tenu du caractère potentiellement significatif d'éventuelles dépréciations et du degré élevé d'estimation et de jugement requis de la Direction pour apprécier les pertes de valeur. Les éléments de jugement incluent notamment des hypothèses relatives à l'évolution future du chiffre d'affaires en volume comme en valeur, de la rentabilité, des investissements et des autres flux de trésorerie liés à l'exploitation de ces actifs, ainsi que la détermination d'un taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie futurs approprié.

Notre réponse au risque

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre au sein du Groupe pour procéder aux tests de valeur, notamment en ce qui concerne la prise en compte des impacts des engagements du Groupe vers la neutralité carbone, et nous avons exercé notre jugement professionnel afin d'apprécier la position retenue par la Direction. Nous avons apprécié la permanence de la méthode utilisée et testé le caractère effectif des contrôles, mis en œuvre par le Groupe pour s'assurer de la qualité et de la fiabilité de ce processus et de sa cohérence avec les données du budget et des projections financières à moyen terme établis par la Direction.

Nous avons également apprécié la cohérence et la pertinence de l'approche retenue par la Direction pour déterminer les unités génératrices de trésorerie au niveau desquelles sont réalisés les tests de valeur des actifs. Nous avons adapté notre approche d'audit en fonction de l'existence d'un risque de perte de valeur plus ou moins important selon les unités génératrices de trésorerie.

Nos experts en évaluation ont réalisé une analyse indépendante de certaines hypothèses clés utilisées par la Direction dans ses tests, notamment le taux d'actualisation, en se référant à la fois à des données de marchés externes et à des analyses sur des sociétés comparables.

Pour une sélection d'unités génératrices de trésorerie, nous avons analysé la cohérence des projections de flux de trésorerie futurs au regard des réalisations passées, de notre connaissance des activités confortée par des entretiens avec différents responsables de Segments et Activités concernés et de paramètres qualitatifs et quantitatifs relatifs à la profondeur et la durée potentielle de la crise sanitaire déclenchée par la Covid-19. Nous avons porté une attention particulière à la détermination du montant normatif de flux de trésorerie terminal projeté à l'infini. Nous avons réalisé nos propres analyses de sensibilité à certaines variables clés du modèle de valorisation, notamment en lien avec la prise en compte des émissions de CO2 pour évaluer la matérialité des impacts potentiels sur la valeur recouvrable des actifs les plus risqués.

Nous avons vérifié que les informations données dans l'annexe aux états financiers consolidés sur la valorisation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles, les hypothèses sous-jacentes et les analyses de sensibilité sont appropriées et notamment que, compte-tenu du contexte lié à la Covid-19, les fourchettes de sensibilité communiquées restent élargies.

Évaluation des litiges et provisions liés à l'amiante

Description du risque

Le Groupe est exposé à différents risques juridiques, notamment relatifs aux litiges liés à l'amiante aux États-Unis.

Comme indiqué dans la note 9 de l'annexe aux états financiers consolidés, les risques et litiges font l'objet, le cas échéant, de provisions qui s'élèvent à 1 349 m€ au 31 décembre 2021. Les passifs éventuels significatifs, dont le montant ou l'échéance ne peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, font l'objet d'informations dans l'annexe aux états financiers consolidés.

Concernant les risques liés à l'amiante aux États-Unis, la détermination et l'évaluation des provisions pour risques et litiges comptabilisées et l'adéquation des informations données dans l'annexe aux états financiers consolidés constituent un point clé de l'audit compte tenu des montants en jeu et du degré élevé d'estimation et de jugement requis de la Direction pour la détermination de ces provisions. Les éléments de jugement incluent notamment l'évaluation des modalités de déroulé et de résolution des procédures juridiques en cours (notamment requête volontaire au titre du Chapitre 11 aux États-Unis) : durée, coût, estimation du nombre de cas actuels et futurs couverts, définition des torts par l'autorité judiciaire, etc.

Notre réponse au risque

Afin d'obtenir une compréhension des litiges et passifs éventuels existants relatifs à l'amiante aux États-Unis et des éléments de jugement y afférents, nous nous sommes entretenus avec les Directions du Groupe, des pays et des principales filiales concernés ainsi qu'avec certains cabinets d'avocats choisis par la Direction pour les assister dans le suivi de ces risques.

Nous avons :

- examiné les procès-verbaux des Conseils d'administration ainsi que la cartographie des risques du Groupe établie par la Direction et présentée au Comité d'audit et des risques ;
- pris connaissance du processus mis en œuvre par la Direction pour procéder à l'évaluation des provisions relatives aux risques liés à l'amiante aux États-Unis et déterminer les informations communiquées dans l'annexe aux états financiers consolidés ;
- apprécié la permanence des méthodes utilisées et fait une revue critique des notes d'analyse internes relatives à l'évolution de la probabilité et de l'incidence possible de ces risques, en examinant les nouveaux éléments de procédure (courriers, jugements, notifications, etc.) disponibles ainsi que les réponses aux courriers de circularisation, rendus par les cabinets d'avocats choisis par la Direction, notamment au regard de leur expérience de résolution de situations comparables passées. Nous avons également exercé notre jugement professionnel afin d'apprécier les positions retenues par la Direction au sein de fourchettes d'évaluation des risques et la cohérence de l'évolution dans le temps de ces positions ;
- vérifié l'exactitude arithmétique des calculs de variation des provisions et la concordance des principaux éléments de variation par rapport aux données les sous-tendant, notamment les paiements réalisés au cours de l'exercice au titre de ces risques.

Nous avons apprécié si les informations données dans l'annexe aux états financiers consolidés concernant ces litiges et passifs éventuels identifiés sont appropriées.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L.225-102-1 du code de commerce figure dans les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L.823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur Général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des commissaires aux comptes

Le cabinet Petiteau Scacchi (puis PricewaterhouseCoopers Audit) a été nommé Commissaire aux comptes de la société Compagnie de Saint-Gobain par votre Assemblée générale du 26 juin 1986. Le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A., a été nommé Commissaire aux comptes de la société Compagnie de Saint-Gobain par votre Assemblée générale du 10 juin 2004.

Au 31 décembre 2021, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la trente-sixième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A., dans la dix-huitième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L.823-10-1 du code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit.

En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit et des risques

Nous remettons au Comité d'audit et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit et des risques, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L.822-10 à L.822-14 du code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit et des risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 24 février 2022

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Edouard Sattler

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Pierre-Antoine Duffaud Bertrand Pruvost

3. Comptes annuels 2021 de la Compagnie de Saint-Gobain (société mère)

Compte de résultat

(en millions d'euros)	Exercice 2021	Exercice 2020
PRODUITS D'EXPLOITATION		
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	301	281
Autres produits	69	12
TOTAL	**370**	**293**
CHARGES D'EXPLOITATION		
Autres achats, charges et services externes	(283)	(237)
Impôts, taxes et versements assimilés	(10)	(9)
Frais de personnel	(86)	(73)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	(19)	(21)
Autres charges	(2)	(2)
TOTAL	**(400)**	**(342)**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (NOTE 2)	**(30)**	**(49)**
PRODUITS FINANCIERS		
De participations	927	690
Revenus des prêts et placements et produits assimilés	279	293
Autres produits financiers	359	36
TOTAL	**1 566**	**1 018**
CHARGES FINANCIÈRES		
Intérêts et charges assimilées	(245)	(264)
Autres charges financières	(25)	(26)
TOTAL	**(271)**	**(291)**
RÉSULTAT FINANCIER (NOTE 3)	**1 295**	**728**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	**1 265**	**679**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (NOTE 4)	**(68)**	**(2)**
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES (NOTE 5)	**261**	**185**
RÉSULTAT NET	**1 458**	**862**

Bilan

Actif

(en millions d'euros)	31/12/2021 Brut	Amort. et dépréciations	Net	31/12/2020
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (note 6)	**57**	**(51)**	**6**	**9**
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (note 7)	**89**	**(18)**	**71**	**78**
Titres de participation	13 893	(56)	13 837	12 602
Créances rattachées à des participations	12 766	0	12 766	13 686
Autres immobilisations financières	825	0	825	469
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES (note 8)	**27 484**	**(56)**	**27 428**	**26 757**
ACTIF IMMOBILISÉ	**27 630**	**(125)**	**27 505**	**26 844**
Créances autres	752	0	752	705
Valeurs mobilières de placement	4 748	0	4 748	6 538
Disponibilités	1 060	0	1 060	993
ACTIF CIRCULANT (NOTE 11)	**6 560**	**0**	**6 560**	**8 235**
Comptes de régularisation	**72**	**0**	**72**	**81**
TOTAL ACTIF	**34 262**	**(125)**	**34 137**	**35 161**

Passif

(en millions d'euros)	31/12/2021	31/12/2020
Capital social	2 096	2 131
Primes d'émission, de fusion, d'apport	4 335	4 891
Écart de réévaluation	45	45
Réserves	3 129	3 132
Report à nouveau	6 546	6 382
Résultat de l'exercice	1 458	862
Provisions réglementées (note 14)	3	3
CAPITAUX PROPRES (NOTE 12)	**17 612**	**17 447**
Autres fonds propres (note 13)	170	170
Provisions (note 14)	331	321
Emprunts obligataires	9 686	11 158
Autre dette financière	6 135	5 762
Autres dettes	192	292
Comptes de régularisation	11	12
TOTAL PASSIF	**34 137**	**35 161**

Annexe aux comptes annuels 2021

NOTE 1 Règles et méthodes comptables 342

NOTE 2 Résultat d'exploitation 343

NOTE 3 Résultat financier 344

NOTE 4 Résultat exceptionnel 344

NOTE 5 Impôts sur les bénéfices 344

NOTE 6 Immobilisations incorporelles 344

NOTE 7 Immobilisations corporelles 345

NOTE 8 Immobilisations financières 345

NOTE 9 Inventaire du portefeuille 347

NOTE 10 Renseignements concernant les filiales et participations 348

NOTE 11 Actif circulant 349

NOTE 12 Capitaux propres 350

12.1 Variation des capitaux propres 350
12.2 Plans d'options sur actions 350
12.3 Plans d'attribution d'actions de performance 352
12.4 Plans d'attribution d'unités de performance 352
12.5 Plan d'Épargne du Groupe (PEG) de la Compagnie de Saint-Gobain 353
12.6 Nombre potentiel d'actions 353

NOTE 13 Autres fonds propres 354

NOTE 14 État des provisions 354

NOTE 15 Dettes 355

15.1 Emprunt perpétuel 356
15.2 Principaux mouvements intervenus sur les emprunts obligataires 356
15.3 Programmes de financement 356

NOTE 16 Transactions avec les entreprises et parties liées 357

16.1 Transactions avec les entreprises liées 357
16.2 Transactions avec les parties liées 357

NOTE 17 Engagements hors bilan 357

NOTE 18 Informations sur les honoraires des Commissaires aux comptes 359

NOTE 19 Informations sur le personnel 359

NOTE 20 Litiges 359

20.1 Droit de la concurrence et procédures liées 359
20.2 Litiges liés à l'amiante 360
20.3 Litiges environnementaux 361
20.4 Autres passifs éventuels 362
20.5 Autres procédures et litiges 362

NOTE 21 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice 363

L'exercice a une durée de douze mois, recouvrant la période du 1er janvier au 31 décembre 2021.

Les notes, ci-après, font partie intégrante des comptes annuels.

Ces comptes annuels ont été arrêtés le 24 février 2022 par le Conseil d'administration.

NOTE 1 Règles et méthodes comptables

Les états financiers sont établis conformément au Plan Comptable Général en vigueur, aux dispositions de la législation française et aux principes généralement admis en France.

Les états financiers de l'établissement allemand sont incorporés dans ceux du siège de la Compagnie de Saint-Gobain.

Changement de méthode de calcul des indemnités de fin de carrière

En mai 2021, la réponse de l'IFRIC (International Financial Reporting Interpretations Committee), suite à une question posée concernant la méthode d'étalement des droits pour certains régimes à prestations définies, a conduit à revoir la méthode de calcul utilisée depuis l'origine dans les évaluations de ce type de régime en France dans les comptes arrêtés selon les normes IFRS

Pour les régimes dont les droits sont fonction de l'ancienneté et conditionnés à la présence au départ à la retraite, la provision doit être constituée en fonction du barème d'acquisition et sur une durée égale au plafonnement de l'ancienneté, et non sur la carrière totale du salarié dans la société.

La société a choisi, en accord avec la mise à jour par l'ANC (Autorité des Normes Comptables) du 17 novembre 2021 de sa Recommandation n° 2013-02 du 7 novembre 2013 relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires, de retenir également cette méthode comptable pour ses comptes arrêtés selon les principes comptables français.

Cette modification concerne les indemnités de fin de carrière et constitue un changement de méthode comptable au 1er janvier 2021. En conséquence, la société Compagnie de Saint-Gobain a diminué au 1er janvier 2021 la provision pour indemnités de fin de carrière pour un montant de 226 milliers d'euros par la contrepartie du report à nouveau qui a été augmenté du même montant.

Immobilisations incorporelles

Les immobilisations incorporelles, sont évaluées à leur coût d'acquisition (frais accessoires inclus) et sont amorties sur leur durée d'utilisation estimée variant de trois à dix ans.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires). Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue. Les durées les plus fréquemment utilisées sont les suivantes :

■ Constructions	40 à 50 ans	Linéaire
■ Agencements des constructions	12 ans	Linéaire
■ Installations générales	5 à 12 ans	Linéaire
■ Mobilier de bureau	10 ans	Linéaire
■ Matériel de bureau	5 ans	Linéaire
■ Matériel de transport	4 ans	Linéaire
■ Matériel informatique	3 ans	Linéaire

Immobilisations financières

Les titres de participation sont entrés en comptabilité à leur coût d'acquisition, frais accessoires inclus. Périodiquement, et notamment lors de l'inventaire, la valeur nette comptable des titres est comparée à leur valeur d'utilité. L'estimation de la valeur d'utilité tient compte d'une approche multicritère : quote-part de capitaux propres sociaux, quote-part d'actif net comptable consolidé, valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs sur la base des *business plans* (ou budgets prévisionnels à long terme) hors frais financiers mais après impôt, ou valeur actuelle basée sur un multiple d'une base normative de performance.

Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur d'inventaire, une provision pour dépréciation est constituée. Si elle est supérieure, la plus-value latente n'est pas comptabilisée. Aucune compensation n'est pratiquée entre plus et moins-value.

Actions propres de la Compagnie de Saint-Gobain

Les actions propres détenues par la Compagnie de Saint-Gobain en vue de leur annulation sont classées au bilan dans la rubrique « Autres titres immobilisés ». Elles sont comptabilisées à leur valeur d'acquisition et ne sont, ni réévaluées, ni provisionnées.

En 2021, les actions propres détenues par la Compagnie de Saint-Gobain dans le cadre de la couverture de plans d'options d'achats sont classées au bilan dans la rubrique « Valeurs mobilières de placement ».

Les actions propres détenues par la Compagnie de Saint-Gobain dans le cadre de la couverture de plans d'attribution d'actions de performance sont également classées au bilan dans la rubrique « Valeurs mobilières de placement ». Ces actions sont comptabilisées en appliquant la méthode PEPS (premier entré/premier sorti). Ces actions ne sont, ni réévaluées ni provisionnées.

Le cas échéant, une provision pour risques et charges est enregistrée au titre de ces plans et correspond à la sortie de ressources attendue par l'entreprise. Celle-ci est calculée à partir du nombre probable d'actions qui seront remises aux bénéficiaires et du coût d'entrée des actions à la date de leur affectation au plan d'attribution ou bien du coût probable de rachat évalué à la date de clôture des comptes. La provision est constituée au prorata de la période d'acquisition des droits.

Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement comprennent principalement des OPCVM et FCP monétaires. Elles sont enregistrées à leur coût d'acquisition ou à leur valeur de marché à la date de clôture si celle-ci est inférieure à ce coût.

Sont également classés en valeurs mobilières de placement, les titres autodétenus autres que ceux classés en immobilisations financières (voir paragraphe « Actions propres de la Compagnie de Saint-Gobain »).

Opérations en devises

Les charges et produits sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises sont converties au taux de clôture, de même que les instruments de couverture correspondants, les différences résultant de cette conversion figurent en « différences de change ». Une provision pour pertes de change est constituée pour faire face aux pertes latentes exceptionnellement non couvertes.

Gestions des risques/Instruments financiers

Le risque de liquidité est géré avec pour principal objectif de garantir le renouvellement des financements du Groupe et, dans le respect de cet objectif, d'optimiser le coût financier annuel de la dette. Ainsi, la part de la dette à long terme dans la dette totale est toujours maintenue à un niveau élevé. De même, l'échéancier de cette dette à long terme est étalé de manière à répartir sur différents exercices les appels au marché effectués lors de son renouvellement.

La Compagnie de Saint-Gobain gère, essentiellement pour le compte de ses filiales, la couverture des risques de change (principalement par des contrats d'achat ou de vente à terme fermes et des options de change), des risques de taux d'intérêt (principalement par des *swaps* de taux et des *cross-currency swaps*), et des risques de prix de l'énergie et des matières premières résultant des activités internationales du Groupe.

La Compagnie de Saint-Gobain applique le règlement ANC n° 2015-05 du 2 juillet 2015 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture (« ANC 2015-05 »).

Engagements de retraite

Les engagements en matière de retraites complémentaires et d'indemnités de fin de carrière portés par la Compagnie de Saint-Gobain sont évalués par des actuaires indépendants et déterminés en appliquant la méthode des unités de crédits projetées (fondée sur le salaire de fin de carrière et les droits déterminés à la date d'évaluation). Ils sont comptabilisés dans les provisions pour risques et charges.

Les écarts actuariels relatifs aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies générés dans l'année sont comptabilisés immédiatement et en intégralité dans le compte de résultat.

Régimes de l'intégration fiscale et du bénéfice fiscal consolidé

La Compagnie de Saint-Gobain est la société mère d'un Groupe fiscalement intégré au sens des dispositions des articles 223 A et suivants du Code général des impôts.

Les conventions d'intégration fiscale conclues à ce titre entre la Compagnie de Saint-Gobain et ses filiales prévoient la neutralité fiscale pour les filiales intégrées. Dans leur relation avec la Compagnie de Saint-Gobain, société mère intégrante, les filiales acquittent leur impôt comme si elles étaient imposées séparément. En cas de sortie du Groupe, les filiales déficitaires n'ont droit, en principe, à aucune indemnisation au titre des déficits transmis à la société mère intégrante pendant la période d'intégration.

NOTE 2 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation est en amélioration de 19 millions d'euros par rapport à 2020 en raison principalement d'une diminution des charges de retraites.

NOTE 3 Résultat financier

Le résultat financier est en amélioration de 567 millions d'euros (produit net de 1 295 millions d'euros contre 728 millions d'euros en 2020).

Cette variation s'explique principalement par l'augmentation de 237 millions d'euros des produits des participations. Les dividendes reçus des filiales sont en hausse de 96 millions d'euros à 815 millions d'euros en 2021, et les remontées du résultat de l'exercice 2021 des filiales de la succursale allemande sont en progression de 141 millions d'euros. Enfin, une reprise de provision pour dépréciations des titres a été enregistrée en 2021 pour 345 millions d'euros.

NOTE 4 Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel est une perte de 68 millions d'euros en 2021 contre une perte de 2 millions d'euros en 2020. En 2021, la perte s'explique principalement par l'augmentation des provisions relatives aux plans de rémunération à long terme du Groupe qui est consécutive à la hausse du cours de l'action Saint-Gobain.

NOTE 5 Impôts sur les bénéfices

Le produit net d'impôt ressort à 261 millions d'euros, et se décompose comme suit :

- un produit net d'impôt évalué à 281 millions d'euros au titre du régime de l'intégration fiscale (France) ;
- une charge nette d'impôt de 20 millions d'euros de l'établissement allemand.

En France, le résultat d'intégration fiscale 2021 est bénéficiaire. Le produit 2021 vient donc s'imputer pour moitié sur les pertes antérieures reportables. Le total des déficits cumulés (y compris déficits nés des règles fiscales relatives à la déductibilité des charges financières) est estimé au 31 décembre 2021 à 802 millions d'euros.

L'établissement stable allemand de la Compagnie de Saint-Gobain est l'entité tête de Groupe d'une intégration fiscale locale (Organschaft).

Au 31 décembre 2021, les économies futures d'impôt qui se rattachent aux déficits restant à imputer sont de 27 millions d'euros.

NOTE 6 Immobilisations incorporelles

	Immobilisations					Amortissements				Valeur nette
(en millions d'euros)	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions (sorties)	Transfert IEC	Valeur brute à la fin de l'exercice	Cumulés au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Cumulés à la fin de l'exercice	Fin de période
Fonds commercial	1				1	1			1	
Autres immobilisations incorporelles	56				56	47	3		50	6
Immobilisations incorporelles en cours										
TOTAL	**56**	**0**	**0**	**0**	**57**	**48**	**3**	**0**	**51**	**6**

NOTE 7 Immobilisations corporelles

	Immobilisations					Amortissements				Valeur nette
(en millions d'euros)	Valeur brute au début de l'exercice	Augmen-tations	Diminu-tions (sorties)	Transfert IEC	Valeur brute à la fin de l'exercice	Cumulés au début de l'exercice	Augmen-tations	Dimi-nutions	Cumulés à la fin de l'exercice	Fin de période
Terrains										
Constructions	1				1	1			1	
Autres immob. corporelles	89	1	(3)	1	88	11	9	(3)	17	71
Immob. corporelles en cours		1		(1)						
Avances et acomptes										
TOTAL	**90**	**3**	**(4)**	**0**	**89**	**12**	**9**	**(3)**	**18**	**71**

L'évolution des immobilisations corporelles s'explique par la sortie de mobilier et agencements-installation de l'établissement allemand.

NOTE 8 Immobilisations financières

	Immobilisations			
(en millions d'euros)	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur brute à la fin de l'exercice
Titres de participation	13 003	1 302	(412)	13 893
Créances rattachées à des participations	13 685	3 195	(4 114)	12 766
Autres titres immobilisés	12	793	(805)	0
Prêts	457	806	(439)	824
Autres immobilisations financières	1	1	(1)	1
TOTAL	**27 158**	**6 097**	**(5 771)**	**27 484**

	Dépréciations			
(en millions d'euros)	Valeur début exercice au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur fin exercice
Titres de participation	400	1	(345)	56
Créances rattachées à des participations				0
Autres titres immobilisés	1		(1)	0
Prêts				0
Autres immobilisations financières				0
TOTAL	**401**	**1**	**(346)**	**56**

En 2021, les variations des valeurs brutes des titres de participation s'expliquent principalement par 412 millions d'euros au titre de la réduction de capital de SG Benelux, 1 100 millions d'euros d'augmentation de capital de SG Europe du Nord et 200 millions d'euros d'augmentation de capital de Partidis.

Les créances rattachées et les prêts sont principalement dues à des échéances supérieures à un an.

Les mouvements sur titres immobilisés correspondent principalement aux mouvements sur actions propres (voir paragraphe suivant).

En 2021, l'évolution des provisions pour dépréciation des titres de participation s'explique principalement par une reprise de 345 millions d'euros dont 333 millions d'euros sur les titres SG Europe du Nord et 12 millions d'euros sur les titres SG Innovative Materials Belgium.

Mouvements sur actions propres Compagnie de Saint-Gobain (hors contrat de liquidité) :

En nombre	Action propres affectées aux plans de SO	Action propres affectées en annulation	Total autres immob. financières	Action propres affectées aux plans d'actions de performances	Action propres affectées aux plans SO	Total Valeur mobilières de placement	Total actions propres
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**182 889**	**0**	**182 889**	**1 724 595**	**0**	**1 724 595**	**1 907 484**
Acquisition en 2020	68 727	17 417 470	17 486 197	1 391 945		1 391 945	18 878 142
Annulation en 2020		(18 100 000)	(18 100 000)			0	(18 100 000)
Transfert de VMP en 2020		709 434	709 434	(709 434)		(709 434)	0
Livraisons			0	(733 024)		(733 024)	(733 024)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	**251 616**	**26 904**	**278 520**	**1 674 082**	**0**	**1 674 082**	**1 952 602**
Acquisition en 2021		14 216 260	14 216 260	976 332	200 625	1 176 957	15 393 217
Annulation en 2021		(14 243 174)	(14 243 174)			0	(14 243 174)
Autres Mouvements	(251 616)	10	(251 606)		251 616	251 616	10
Livraisons			0	(904 712)	(136 972)	(1 041 684)	(1 041 684)
AU 31 DÉCEMBRE 2021	**0**	**0**	**0**	**1 745 702**	**315 269**	**2 060 971**	**2 060 971**

En valeur brute *(en millions d'euros)*	Action propres affectées aux plans de SO	Action propres affectées en annulation	Total autres immob. financières	Action propres affectées aux plans d'actions de performances	Action propres affectées aux plans SO	Total Valeur mobilières de placement	Total actions propres
AU 31 DÉCEMBRE 2019	**8**	**0**	**8**	**75**		**75**	**83**
Acquisition en 2020	2	601	603	47		47	650
Annulation en 2020		(635)	(635)			0	(635)
Transfert de VMP en 2020		35	35	(35)		(35)	0
Livraisons			0	(30)		(30)	(30)
AU 31 DÉCEMBRE 2020	**10**	**1**	**11**	**57**		**57**	**68**
Acquisition en 2021		793	793	60	11	71	864
Annulation en 2021		(794)	(794)			0	(794)
Transfert de VMP en 2021	(10)	0	(10)	0	10	10	0
Livraisons	0		0	(33)	(6)	(39)	(39)
AU 31 DÉCEMBRE 2021	**0**	**0**	**0**	**84**	**15**	**99**	**99**

Le 11 juin et 30 novembre 2021, ont été respectivement annulées 5 700 000 et 8 543 174 actions pour un total de 14 243 174 actions.

Au cours de l'exercice 2021, 904 712 actions autodétenues ont été remises dans le cadre de plans d'actions de performance existants (dont 898 992 en novembre au titre du plan d'actions de performance 2017) contre 733 024 actions en 2020 et 136 972 actions autodétenues ont été remises dans le cadre de plans d'options d'achat en cours.

Au 31 décembre 2021, le nombre total d'actions autodétenues s'élève à 2 060 971, dont :

- 315 269 actions propres détenues en vue de la couverture de plans d'options d'achat ;
- 1 745 702 actions propres détenues en vue de la couverture de plans d'allocation d'actions aux salariés.

NOTE 9 Inventaire du portefeuille

	Pays	Valeur nette comptable *(en millions d'euros)*	% du capital détenu	Nombre de titres
SPAFI	France	5 768	100,00 %	251 014 618
Partidis	France	2 266	100,00 %	58 597 751
Saint-Gobain Europe du Nord (ex Saint-Gobain Matériaux de Construction)	France	3 224	100,00 %	191 307 214
Vertec	France	892	100,00 %	11 790 699
Saint-Gobain Benelux	Belgique	401	100,00 %	3 296 475
Saint-Gobain Do Brasil	Brésil	260	55,31 %	93 891 494
Saint-Gobain Cristaleria	Espagne	211	16,35 %	3 660 417
Saint-Gobain Isover G+H AG	Allemagne	155	100,00 %	3 200 000
Saint-Gobain PPL Isofluor GmbH	Allemagne	154	100,00 %	23 008 200
Saint-Gobain Innovative Materials	Belgique	136	15,00 %	1 667 698
Saint-Gobain Glass Deutschland GmbH	Allemagne	87	60,00 %	119 999 970
Saint-Gobain Beteiligungen GmbH	Allemagne	76	100,00 %	15 358 100
Saint-Gobain Autoglas GmbH	Allemagne	73	60,00 %	120 000 000
Saint-Gobain Diamant Werkzeuge GmbH	Allemagne	61	100,00 %	20 000 000
SEPR	France	54	25,73 %	407 600
Saint-Gobain PAM	France	16	8,10 %	360 255
Unterstützungskasse GmbH	Allemagne	0	95,00 %	28 500
Saint-Gobain Immobilien GmbH	Allemagne	0	100,00 %	25 000
Saint-Gobain Vertex	Allemagne	0	0,10 %	20 000
SCI Île-de-France	France	3	94,00 %	22 560
Diverses sociétés françaises		0	0,37 %	80 000
Diverses sociétés étrangères		0	99,72 %	2 219 656
TITRES DE PARTICIPATION		**13 837**		
Cie de Saint-Gobain (actions propres)	France	0	-	0
Cie de Saint-Gobain (actions propres en vue de leur annulation)	France	0		0
Diverses sociétés françaises		0		
AUTRES TITRES IMMOBILISÉS		**0**		
TOTAL TITRES		**13 837**		

8

NOTE 10 Renseignements concernant les filiales et participations

Renseignements concernant les participations directes de la Compagnie de Saint-Gobain dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital.

SOCIÉTÉS *(en millions d'euros ou millions d'unités nationales)*	Capital	Réserves	% du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus Brute *(en millions d'euros)*	Valeur comptable des titres détenus Nette *(en millions d'euros)*	Prêts et avances consentis par la Cie *(en millions d'euros)*	Avals et cautions fournis par la Cie *(en millions d'euros)*	Chiffre d'affaires HT 2021	Bénéfice (ou perte) 2021	Dividendes compta-bilisés par la Cie en 2021 *(en millions d'euros)*
1 – FILIALES										**(1)**
50 % du capital au moins										
détenu par la Compagnie										
SPAFI										
12, place de l'Iris	M€	M€						M€	M€	
92400 Courbevoie	3 012	4 670	100,00	5 768	5 768	2 070		0	443	801
Partidis										
12, place de l'Iris	M€	M€						M€	M€	
92400 Courbevoie	259	448	100,00	2 266	2 266	895		4	342	0
S-G Europe du Nord										
12, place de l'Iris	M€	M€						M€	M€	
92400 Courbevoie	813	895	100,00	3 224	3 224	3 424		6	104	0
Vertec										
12, place de l'Iris	M€	M€						M€	M€	
92400 Courbevoie	189	703	100,00	892	892	48		0	78	0
S. G. Benelux										
6, Avenue Einstein,	M€	M€						M€	M€	
1300 Wavre, Belgium	400	12	100,00	400	400	0		0	4	4
S. G. Isover G+H AG										
1 Burgermeister-Grünzweig Strasse	M€	M€						M€	M€	
D-67059 Ludwigshafen	82	11	100,00	155	155	0		418	(1)	(1)
S. G. PPL Isofluor GmbH										
Ziegeleistrasse 2 / Kreitzweg	M€	M€						M€	M€	
D-41472, Neuss	23	133	100,00	154	154	0		14	132	132
S. G. Glass Deutschland GmbH										
Nikolausstrasse 1	M€	M€						M€	M€	
D-52222, Stolberg	102	32	60,00	87	87	0		366	34	34
S G Do Brasil										
482, avenida Santa Marina – Agua Branca	M€	M€						M€	M€	
05036-903 São Paulo-SP, Brésil	1 698	988	55,31	259	259	0		5 508	827	7
Saint-Gobain Autoglas GmbH										
Glasstrasse 1	M€	M€						M€	M€	
D-52134, Herzogenrath	102	20	60,00	73	73	0		101	(26)	(26)
Saint-Gobain Diamant Werkzeuge GmbH										
Schuetzenwall 13-17	M€	M€						M€	M€	
D-22844, Norderstedt	10	51	100,00	61	61	0		39	(6)	(6)
Saint-Gobain Beteiligungen GmbH										
Krefelder Straße 195	M€	M€						M€	M€	
D-52070, Aachen	15	0	100,00	76	76	0		0	0	0

SOCIÉTÉS *(en millions d'euros ou millions d'unités nationales)*	Capital	Réserves	% du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus Brute *(en millions d'euros)*	Valeur comptable des titres détenus Nette *(en millions d'euros)*	Prêts et avances consentis par la Cie *(en millions d'euros)*	Avals et cautions fournis par la Cie *(en millions d'euros)*	Chiffre d'affaires HT 2021	Bénéfice (ou perte) 2021	Dividendes compta-bilisés par la Cie en 2021 *(en millions d'euros)*
2 – PARTICIPATIONS										**(1)**
10 à 50 % du capital										
détenu par la Compagnie										
S. G. Cristaleria										
132, Principe de Vergara	M€	M€						M€	M€	
28002 Madrid, Espagne	135	644	16,35	211	211	600		257	32	0
S. G. Innovative Materials										
6, Avenue Einstein,	M€	M€						M€	M€	
1300 Wavre, Belgium	391	(257)	15,00	161	136	0		155	21	0
SEPR										
12, place de l'Iris	M€	M€						M€	M€	
92400 Courbevoie	63	8	25,73	54	53	10		167	11	4
AUTRES										
Filiales à plus de 50 %										
Françaises ensemble				3	3					0
Étrangères ensemble				0	0					
Participations de 10 à 50 %										
Françaises ensemble										
Étrangères ensemble										
Autres titres				**47**	**16**					
Actions propres				**0**	**0**					
Actions propres en vue d'annulation				**0**	**0**					
TOTAL GÉNÉRAL				**13 893**	**13 837**	**7 047**	**0**	**7 036**	**1 995**	**948**

(1) Pour les filiales de la succursale allemande, il s'agit de la remontée du résultat de l'exercice 2021 (bénéfice ou perte), dans le cadre de l'intégration fiscale.

NOTE 11 Actif circulant

Créances autres

Cette rubrique comprend des créances et des prêts accordés par la Compagnie d'une maturité inférieure à un an pour un montant de 752 millions d'euros au 31 décembre 2021 contre 705 millions d'euros au 31 décembre 2020. Fin 2021, elles comprennent principalement des comptes courants filiales pour 584 millions d'euros (157 millions d'euros fin 2020), des créances client Groupe pour 50 millions d'euros (484 millions d'euros fin 2020) des mises au marché *swaps* et options pour 16 millions d'euros (26 millions d'euros fin 2020) et des créances fiscales pour 42 millions d'euros (4 millions d'euros fin 2020).

Échéances des créances de l'actif circulant

(en millions d'euros)	Montant brut	Échéance À un an au plus	Échéance À plus d'un an
Créances autres	752	752	0
Charges constatées d'avance	37	2	35
Charges à répartir sur plusieurs exercices	35	10	25
TOTAL DES COMPTES DE RÉGULARISATION	**72**	**12**	**60**
Provision clients douteux	-	-	-

Valeurs mobilières de placement

Au 31 décembre 2021, les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 4 748 millions d'euros (6 538 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Elles se composent pour l'essentiel de 4 643 millions d'euros de parts d'OPCVM et de FCP monétaires souscrites par la Compagnie dans le cadre de sa politique de gestion centralisée de la trésorerie du Groupe afin de rémunérer des excédents temporaires de trésorerie.

Les valeurs mobilières de placement comprennent également 2 060 971 actions propres détenues en vue de la couverture des plans d'allocation d'actions de performance et d'options d'achats d'actions aux salariés (voir note 8).

Les valeurs mobilières de placement comprennent enfin des titres détenus dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Amafi (Association française des marchés financiers) et à la décision de l'Autorité des marchés financiers (AMF) n° 2018-01 du 2 juillet 2018.

Dans le cadre de ce contrat de liquidité, la Compagnie détient au 31 décembre 2021 :

- des parts d'un FCP monétaire euro pour un montant de 4,2 millions d'euros ;
- et 24 477 actions propres.

Dans le cadre de ce contrat, 1 471 779 actions ont été achetées et 1 483 669 actions ont été vendues en 2021 et 1 847 040 actions avaient été achetées et 1 847 233 actions avaient été vendues en 2020.

Charges à répartir sur plusieurs exercices

Elles correspondent principalement aux frais d'émissions d'emprunts obligataires pour 31 millions d'euros (40 millions d'euros fin 2020).

En 2021, ce compte a enregistré 0,5 million d'euros de frais relatifs à la mise en place des emprunts (21,3 millions d'euros en 2020) et les amortissements se sont élevés à 10,7 millions d'euros (21,3 millions d'euros en 2020). Les opérations de refinancement correspondantes sont analysées dans la note 15.

NOTE 12 Capitaux propres

12.1 Variation des capitaux propres

	Date	Nombre d'actions *(en nombre)*	Montant du capital social *(en millions d'euros)*	Primes, réserves et autres *(en millions d'euros)*	Report à nouveau *(en millions d'euros)*	Résultat *(en millions d'euros)*	Total des capitaux propres *(en millions d'euros)*
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2020		**532 683 713**	**2 131**	**8 072**	**6 382**	**862**	**17 447**
Affectation du résultat 2020					862	(862)	0
Dividende					(698)		(698)
Augmentation de capital/plans d'options de souscription	10/05/2021	11 239	0	0			0
Augmentation de capital/ Plan d'Épargne groupe	11/05/2021	5 562 855	22	177			199
Réduction de capital/Annulation d'actions	11/06/2021	(5 700 000)	(23)	(274)			(297)
Réduction de capital/Annulation d'actions	30/11/2021	(8 543 174)	(34)	(463)			(497)
Augmentation de capital/plans d'options de souscription	31/12/2021	2 962	0	0			0
Résultat de l'exercice 2021						1 458	1 458
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2021		**524 017 595**	**2 096**	**7 512**	**6 546**	**1 458**	**17 612**

Au 31 décembre 2021 le capital social s'élève à 2 096 millions d'euros et il se compose de 524 017 595 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune.

Les principaux événements ayant contribué à l'évolution du capital social et des capitaux propres sont les suivants :

- l'augmentation en mai 2021 du capital social par souscription de 5 562 855 actions dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe au prix de 35,81 euros, pour un montant brut et net de 199 millions d'euros ;
- les réductions de capital intervenues les 11 juin et 30 novembre 2021 par l'annulation respectivement de 5 700 000 actions et 8 543 174 d'actions pour un montant brut et net total de 794 millions d'euros.

12.2 Plans d'options sur actions

La Compagnie de Saint-Gobain a mis en œuvre, jusqu'en 2018, des plans d'options sur actions réservés à certaines catégories de personnel.

Dans le cadre de ces plans, le Conseil d'administration a attribué des options donnant aux bénéficiaires la possibilité d'obtenir des actions Saint-Gobain à un prix fixé, sans aucune décote, en référence à la moyenne des premiers cours cotés de l'action aux 20 séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration.

Le délai minimum à respecter avant de lever les options est de quatre ans pour l'ensemble des plans en cours. Pendant ce délai, aucune des options reçues ne peut être exercée. Le délai maximum de levée des options est de dix ans à partir de la date d'attribution. Le bénéfice des options est perdu en cas de départ du Groupe, sauf exceptions définies.

Parmi les plans en vigueur au 31 décembre 2021, le plan de 2012 est un plan de souscription d'actions et les plans de 2013, 2015, 2016 et de 2017 sont des plans d'achat d'actions. Pour le plan 2018, le Conseil d'administration a décidé que la nature des options, options de souscription ou d'achat, serait déterminée par ses soins au plus tard la veille du début de la période d'exercice, étant précisé que les options qui seraient le cas échéant exercées avant qu'il n'ait statué sur leur nature, seraient des options de souscription.

Depuis 2009, les plans attribués sont soumis pour toutes les catégories de bénéficiaires sans exception à une condition de performance.

Depuis 2019, aucun plan d'options sur action n'a été mis en œuvre.

Le nombre d'options non levées a évolué comme suit :

Plan d'option d'achat et de souscription d'actions

	Actions de 4 € nominal	Prix moyen d'exercice *(en euros)*
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2019	**1 057 522**	**40,12**
Options attribuées	0	-
Options exercées	0	-
Options caduques	(212 998)	40,43
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2020	**844 524**	**40,04**
Options attribuées	0	-
Options exercées	(151 173)	38,59
Options caduques*	(83 875)	49,38
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2021	**609 476**	**39,11**

* *dont 66 875 options 2017 devenues caduques pour non-réalisation des conditions de performance et 17 000 retraits de droit sur ce même plan.*

Le tableau ci-dessous récapitule les données relatives aux plans d'options en vigueur au 31 décembre 2021, après prise en compte de la réalisation partielle des conditions de performance attachées à certains plans :

	Options exerçables			Options non exerçables		Total options non levées	
Date d' attribution	**Prix d'exercice** *(en euros)*	**Nombre d'options**	**Durée pondérée contractuelle restante** *(en mois)*	**Prix d'exercice** *(en euros)*	**Nombre d'options**	**Nombre d'options**	**Nature des options**
2012	27,71	5 432	11	-	-	5 432	Souscription
2013	38,80	36 707	23	-	-	36 707	Achat
2014	34,13	-	35	-	-	-	Achat
2015	39,47	38 018	47	-	-	38 018	Achat
2016	40,43	45 244	59	-	-	45 244	Achat
2017	49,38	193 575	71	-	-	193 575	Achat
2018	-	-	83	32,24	290 500	290 500	ci-dessus § 12.2
TOTAL	**-**	**318 976**	**-**	**-**	**290 500**	**609 476**	**-**

Au 31 décembre 2021, 318 976 options étaient exerçables à un prix moyen d'exercice de 45,34 euros et 290 500 options au prix moyen d'exercice de 32,24 euros n'étaient pas encore devenues exerçables.

12.3 Plans d'attribution d'actions de performance

Des plans d'attribution d'actions de performance ont été mis en œuvre à partir de 2009. Ces plans concernent à la fois des cadres et dirigeants du Groupe en France et à l'étranger.

Au 31 décembre 2021, quatre plans d'attribution d'actions de performance, autorisés par le Conseil d'administration en 2018, 2019, 2020 et le 25 novembre 2021, sont en cours.

Tous les plans sont assujettis à une condition de présence et une condition de performance. La durée d'acquisition des actions prévue par ces plans est de quatre ans, la livraison des actions devant intervenir le quatrième jour suivant la clôture de cette période.

L'évolution du nombre total de droits à attribution d'actions de performance est la suivante :

Plan d'attribution d'actions de performances (mouvements)

	Nombre de droits
NOMBRE D'ACTIONS (DROITS EN COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2019	**4 927 869**
■ droits à actions de performance attribués en novembre 2020	1 268 295
■ création/livraison d'actions	(733 024)
■ droits devenus caducs ou annulés	(497 306)
NOMBRE D'ACTIONS (DROITS EN COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2020	**4 965 834**
■ droits à actions de performance attribués en novembre 2021	1 184 475
■ création/livraison d'actions	(904 712)
■ droits devenus caducs ou annulés*	(324 838)
NOMBRE D'ACTIONS (DROITS EN COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2021	**4 920 759**

* *Droits du plan 2017 dont 237 758 devenus caducs à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance et 87 080 de retraits de droits.*

Le tableau ci-dessous donne pour les plans d'attribution d'actions de performance en cours au 31 décembre 2021 le calendrier prévisionnel de livraison des actions sous réserve des cas de déblocage anticipé pour décès/invalidité et des conditions de présence et de performance restant à remplir :

Plans d'actions de performance

Informations relatives au nombre d'actions (droits en cours) au 31/12/2021

Date d'attribution	Nombre de droits attribués à l'origine du Plan	Livraisons	Nombre de droits au 31/12/2021*	25/11/2022	24/11/2023	29/11/2024	28/11/2025	type d'actions
22/11/2018	1 219 619	2 500	1 217 119	1 217 119				existantes
21/11/2019	1 251 770	500	1 251 270		1 251 270			existantes
26/11/2020	1 268 295	400	1 267 895			1 267 895		existantes
25/11/2021	1 184 475	0	1 184 475				1 184 475	existantes
TOTAL	**4 924 159**	**3 400**	**4 920 759**	**1 217 119**	**1 251 270**	**1 267 895**	**1 184 475**	

* *Sous réserve de la réalisation des conditions de performance et de présence applicables à chacun des plans.*

12.4 Plans d'attribution d'unités de performance

Des plans d'attribution d'unités de performance, assujettis à des conditions de présence et de performance, ont été mis en œuvre annuellement entre 2012 et 2015 au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France. Lesdits plans ne donnent pas lieu à remise d'actions mais donnent à leurs bénéficiaires la possibilité de recevoir à long terme (période d'exercice comprise entre quatre années après la date d'attribution et 10 années après cette date) une rémunération en numéraire dont le montant sera déterminé par référence au cours de bourse de l'action Saint-Gobain.

Depuis 2016, aucun plan de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance n'a été mis en place, l'ensemble des bénéficiaires ayant reçu des actions de performance (voir plus haut).

Depuis 2019, il n'y a plus de plans d'attribution d'unités de performance en cours d'acquisition.

12.5 Plan d'Épargne du Groupe (PEG) de la Compagnie de Saint-Gobain

Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) est ouvert à tous les salariés français ainsi qu'aux salariés de la plupart des autres pays où le Groupe est présent. Une condition minimale d'ancienneté dans le Groupe de trois mois est requise pour pouvoir bénéficier du PEG. Les salariés investissent dans des actions Saint-Gobain à un cours préférentiel. Ces actions sont détenues, selon les pays, soit directement soit par l'intermédiaire des fonds communs de placement du PEG ; elles ne peuvent être cédées pendant une période incompressible de cinq ou dix années, sauf événements exceptionnels. Le prix de souscription est celui fixé par le Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain sur délégation du Conseil d'administration. Il correspond à la moyenne des premiers cours côtés de l'action Saint-Gobain sur Euronext Paris aux 20 séances de bourse qui précèdent la décision avec application d'une décote de 20 %, conformément aux dispositions légales, aux résolutions de l'Assemblée générale et aux délibérations du Conseil d'administration.

En 2021, le Groupe a émis au titre du PEG 5 562 855 actions nouvelles (6 099 996 actions en 2020) de quatre euros de nominal réservées à ses salariés, à un prix moyen de 35,81 euros (23,03 euros en 2020) représentant une augmentation de capital de 199 millions d'euros (140 millions d'euros en 2020).

12.6 Nombre potentiel d'actions

En vertu des autorisations d'augmentation de capital accordées par l'Assemblée générale mixte du 6 juin 2019, le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain a le pouvoir :

- de consentir des options d'achat ou de souscription d'actions assorties de conditions, notamment de performance, dans la limite de 1,5 % du capital social au jour de l'assemblée, avec un sous-plafond de 10 % de cette limite pour les dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain, soit 8 288 775 options, dont un maximum de 828 878 options pour les dirigeants mandataires sociaux (23e résolution de l'Assemblée générale mixte du 6 juin 2019/durée de validité 38 mois à compter du 6 juin 2019). Il est précisé que sur ce plafond de 1,5 % du capital social s'impute le plafond fixé à la 24e résolution sur les attributions gratuites d'actions mentionnées ci-dessous et que le pourcentage de 1,5 % constitue un plafond global visant les actions issues des levées d'options consenties en application et dans la limite de la 23e résolution et les actions attribuées en application et dans la limite de la 24e résolution ;
- de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes assorties de conditions, notamment de performance, dans la limite de 1,2 % du capital social au jour de l'assemblée, avec un sous-plafond de 10 % de cette limite pour les dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain, soit 6 631 020 actions gratuites dont un maximum de 663 102 actions gratuites pour les dirigeants mandataires sociaux (24e résolutions de l'Assemblée générale mixte du 6 juin 2019/durée de validité 38 mois à compter du 6 juin 2019), le nombre d'actions attribué gratuitement s'imputant sur le plafond fixé à la 23e résolution sur les options mentionnée ci-dessus. Le Conseil d'administration a partiellement fait usage de cette autorisation en attribuant le 26 novembre 2020, 1 268 295 actions de performance dont 147 500 pour les dirigeants mandataires sociaux et le 25 novembre 2021, 1 184 475 actions de performance dont 64 000 pour les dirigeants mandataires sociaux (voir §12.3)

En vertu des autorisations d'augmentation de capital accordées par l'Assemblée générale mixte du 3 juin 2021, le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain a le pouvoir :

- d'émettre, en une ou plusieurs fois, un nombre total maximum de 106 500 000 actions nouvelles, ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Compagnie de Saint-Gobain ou de filiales, avec un droit préférentiel de souscription d'actions, ou avec suppression du droit préférentiel de souscription mais avec un droit de priorité au profit des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain par offre au public, ou avec suppression du droit préférentiel de souscription par placement privé, ou d'émettre des actions nouvelles par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres, ou avec suppression du droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature (18e à 23e résolutions/durée de validité 26 mois à compter du 3 juin 2021) ;
- d'émettre, en une ou plusieurs fois, un nombre total maximum de 13 000 000 actions nouvelles réservées aux adhérents du Plan d'Épargne du Groupe (25e résolution/durée de validité 26 mois à compter du 3 juin 2021).

Si tous les plans d'options en cours pour lesquels la nature des options n'a pas encore été arrêtée par le Conseil d'administration étaient réalisés par émission d'actions nouvelles alors le nombre d'actions composant le capital social serait potentiellement porté à 524 313 527 actions. De plus, si les autorisations mentionnées ci-dessus étaient intégralement utilisées par le Conseil d'administration, ce nombre potentiel d'actions ressortirait à 648 397 762 actions.

NOTE 13 Autres fonds propres

Titres participatifs

En juin 1983, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 1 288 299 titres participatifs de 1 000 francs de nominal, maintenant fixé à 152,45 euros depuis la conversion en euros intervenue en 1999.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps ; le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2021 s'élève à 606 883, soit un montant nominal de 92,5 millions d'euros.

La rémunération de ces titres participatifs est comprise entre 75 % et 125 % du TMO, en fonction des résultats consolidés du Groupe Saint-Gobain. Le montant versé par titre en 2021 s'est élevé à 0,18 euro.

En avril 1984, la Compagnie de Saint-Gobain a également émis 194 633 titres participatifs de 1 000 écus de nominal, aujourd'hui de 1 000 euros.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps ; le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2021 s'élève à 77 516, soit un montant nominal de 77,5 millions d'euros.

La rémunération de ces titres participatifs est composée d'une part d'une partie fixe applicable à 60 % du montant nominal du titre et rémunérée à 7,5 % l'an, et d'autre part d'une partie variable applicable à 40 % du montant nominal du titre, liée au bénéfice net consolidé de l'exercice précédent et au taux de référence Euribor 6 mois + 7/8 %. Le montant versé par titre en 2021 s'est élevé à 61,30 euros, payé en deux fois (27,95 euros + 33,35 euros).

L'ensemble de ces titres participatifs n'est pas remboursable et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

NOTE 14 État des provisions

(en millions d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice utilisation	Reprise (provision non utilisée)	Divers (Transfert, changt méthode)	Montant à la fin de l'exercice
Règlementées						
Plus-values réinvesties	3	0	0	0	0	3
Autres	0	0	0	0	0	0
	3	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**
Pour risques						
Pour impôts	22	1	15	0	0	8
Autres risques	4	0	2	0	0	2
	26	**1**	**17**	**0**	**0**	**10**
Pour charges						
Retraites	155	7	57	0	0	105
Indemnités de fin de carrière	10	1	2	0	0	9
Actions et unités de performance	110	87	8	0	0	189
Autres charges	20	0	2	0	0	18
	295	**95**	**69**	**0**	**0**	**321**
Pour dépréciation						
Sur participations	400	1	345	0	0	56
Sur titres immobilisés	1	0	1	0	0	0
Sur clients douteux	0	0	0	0	0	0
Sur portefeuille VMP	0	0	0	0	0	0
	401	**1**	**346**	**0**	**0**	**56**

(1) Le taux d'actualisation utilisé en 2021 pour le calcul des engagements de retraites est de 1,06 % pour les durations inférieures à 14 ans (0,70 % en 2020) et 1,42 % au-delà (1,11 % en 2020).

NOTE 15 Dettes

Les dettes (16 024 millions d'euros) enregistrent une diminution nette de 1 199 millions d'euros qui s'explique principalement par la diminution des « Emprunts obligataires » de 1,5 milliard d'euros.

Analyse des emprunts et dettes financières

ÉCHÉANCES DES DETTES

(en millions d'euros)	Montant brut	Échéance À un an au plus	Échéance À plus d'un an
Autres emprunts obligataires [1]	9 686	1 102	8 585
Emprunts [1] et dettes auprès des établissements de crédit [2]	19	19	
Emprunts et dettes financiers divers [3]	6 116	6 116	
SOUS-TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	**15 821**	**7 237**	**8 585**
Dettes fiscales et sociales	58	58	
Autres dettes [3]	134	134	
Produits constatés d'avance	11	1	9
TOTAL DES DETTES [4]	**16 024**	**7 430**	**8 594**
(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice – externe au Groupe			
Emprunts remboursés en cours d'exercice – externe au Groupe	1 500		
(2) dont :			
■ à 2 ans au maximum à l'origine	19		
■ à plus de 2 ans à l'origine			
(3) dont			
■ dettes envers les associés	NÉANT		
■ Emprunts souscrits en cours d'exercice auprès des filiales *	415		
■ Emprunts remboursés en cours d'exercice aux filiales	(55)		
(4) Dettes dont l'échéance est à plus de 5 ans	4 271		

* *Y compris variation nette des comptes courants avec les filiales du Groupe.*

Emprunts et dettes financières

(en millions d'euros)	2021	2020
1° DETTES A MOYEN ET LONG TERME		
PARTIE À LONG TERME		
Échéance comprise entre le 1er janvier et le 31 décembre :		
2022	0	1 000
2023	1 612	1 612
2024	1 202	1 179
2025	750	750
2026 et au-delà	4 988	4 968
Échéance indéterminée	33	33
Total partie à plus d'un an des dettes financières	**8 585**	**9 542**
Partie à un an au plus	**1 102**	**1 616**
TOTAL	**9 686**	**11 158**
2° AUTRES DETTES FINANCIÈRES COURT TERME		
Emprunts Groupe	6 113	5 751
Banques créditrices et autres emprunts court terme	19	7
Divers	3	4
TOTAL	**6 135**	**5 762**
TOTAL GÉNÉRAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	**15 821**	**16 920**

Par devise, les emprunts et dettes financières à long terme s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2021	2020
Euro	9 026	10 541
Livre sterling	660	617
TOTAL	**9 686**	**11 158**

Les frais relatifs à la mise en place des emprunts sont amortis *prorata temporis* sur la durée de vie des emprunts concernés. Ils figurent sur la ligne charges à répartir à l'actif du bilan (voir note 11 charges à répartir).

15.1 Emprunt perpétuel

En 1985, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 25 000 titres perpétuels, de 5 000 écus de nominal, aujourd'hui de 5 000 euros.

Au cours du temps, le Groupe a racheté et annulé 18 496 titres. Le nombre de titres en circulation au 31 décembre 2021 est donc de 6 504 pour un montant nominal de 33 millions d'euros.

La rémunération de ces titres est à taux variable (moyenne des taux interbancaires offerts par cinq banques de référence pour des dépôts en euro à six mois). Le montant versé par titre en 2021 s'est élevé à 0 euro.

Ces titres ne sont pas remboursables et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

15.2 Principaux mouvements intervenus sur les emprunts obligataires

La Compagnie de Saint-Gobain a remboursé les emprunts suivants arrivés à maturité :

- le 22 mars 2021 un placement privé d'un montant total de 750 millions d'euros à taux variable Euribor 3 mois + 0,35 % ;
- le 15 juin 2021 un emprunt obligataire d'un montant total de 750 millions d'euros avec un coupon de 3,625 %.

15.3 Programmes de financement

Le Groupe dispose de programmes de financement à moyen et long terme (*Medium Term Notes*) et à court terme (*Commercial Paper*).

La situation de ces programmes s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Tirages autorisés	Limites autorisées au 31 déc. 2020	Encours au 31 déc. 2020	Encours au 31 déc. 2019
Medium Term Notes	Toutes durées	15 000	9 649	11 149
NEU CP	jusqu'à 12 mois	4 000	0	0
US Commercial Paper	jusqu'à 12 mois	883*	0	0
Euro Commercial Paper	jusqu'à 12 mois	883*	0	0

* *Équivalent à 1 000 millions d'USD sur la base du taux de change au 31 décembre 2021.*

Conformément aux usages du marché, les tirages de *Negociable European Commercial Paper (NEU CP)*, d'*US Commercial Paper* et d'*Euro Commercial Paper* sont généralement effectués pour une durée allant d'un à six mois. Compte tenu de leur renouvellement fréquent, ils sont classés dans la dette à taux variable.

Lignes de crédit syndiqués

La Compagnie de Saint-Gobain dispose de deux lignes de crédit sous forme de crédits syndiqués, dont l'objet principal est de constituer une source de financement sécurisée pour le Groupe Saint-Gobain (y compris le support éventuel de ses programmes de financement à court terme : *NEU CP*, *US Commercial Paper* et *Euro Commercial Paper*) :

- un crédit syndiqué de 2,5 milliards d'euros à maturité décembre 2024, après exercice des deux options d'extension d'un an ;
- un autre crédit syndiqué de 1,5 milliard d'euros, également à maturité décembre 2024, après exercice des deux options d'extension d'un an.

Au niveau actuel de note de la dette à long terme du Groupe Saint-Gobain, ces deux crédits syndiqués ne comportent pas de ratio financier. Au 31 décembre 2021, aucune de ces deux lignes de crédit n'est utilisée.

NOTE 16 Transactions avec les entreprises et parties liées

16.1 Transactions avec les entreprises liées

(en millions d'euros)	Montant net concernant les entreprises liées consolidées par IG [1]	avec lesquelles la société a un lien de participation [2]	Hors Groupe	Total net du poste au 31/12/2021
POSTES DE BILAN				
Titres de participation	13 837			13 837
Créances rattachées à des participations	12 766			12 766
Autres titres immobilisés	0			0
Prêts	801		24	825
Créances autres	637		115	752
Valeurs mobilières de placement	101		4 647	4 748
Disponibilités			1 060	1 060
Autres emprunts obligataires			9 686	9 686
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			19	19
Emprunts et dettes financières divers	6 112	3	1	6 116
Dettes fiscales et sociales			58	58
Autres dettes	33		101	134
POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT				
Produits de participations	927			927
Revenus des prêts et placements et produits assimilés	279			279
Autres intérêts et produits assimilés	1		5	6
Intérêts et charges assimilées	14		232	246

(1) Sociétés consolidées par intégration globale.
(2) Sociétés non consolidées par intégration globale.

16.2 Transactions avec les parties liées

Il n'existe pas de transaction significative avec des parties liées non conclue à des conditions normales de marché.

NOTE 17 Engagements hors bilan

Engagements hors bilan liés au périmètre du groupe consolidé

Engagements donnés liés au périmètre du Groupe	Date	Contrepartie	Montant 2021 *(en millions d'euros)*	Montant 2020 *(en millions d'euros)*
Garantie Loyer Nouvelle tour « Saint-Gobain »	09/01/2032	SCI Iris La Défense	6	6
Garantie d'engagement pris par Saint-Gobain Isover (fourniture d'électricité)	31/12/2025	Exeltium	12	14
Vis-à-vis des tiers en tant que membre de Groupements d'intérêt économique (GIE) :	indéterminée	tiers GIE	9	8
Vis-à-vis de la fondation Saint-Gobain Initiatives	multiples	tiers SG Initatives	0	2
Engagement vis-à-vis du personnel de sociétés allemandes du Groupe (préretraite)	31/05/2022	Sparkasse Aachen	2	0

Engagements hors bilan liés au financement de la société

Engagements hors bilan donnés liés au financement	Date	Contrepartie	Montant 2021 *(en millions d'euros)*	Montant 2020 *(en millions d'euros)*
Dans le cadre du contrat de liquidité	janv-22	Exane	1	0
Contrevaleur en euros des changes à terme à payer	multiples	multiples	1 844	5 811
Contrevaleur en euros des *swaps* de devises à payer	multiples	multiples	3 214	3 900
Encours de *swaps* sur actions en couverture des unités de performance	multiples	multiples	0	1

Engagements hors bilan reçus liés au financement	Date	Contrepartie	Montant 2021 *(en millions d'euros)*	Montant 2020 *(en millions d'euros)*
Dans le cadre du contrat de liquidité	janv-22	Exane	1	0
Contrevaleur en euros des changes à terme à recevoir	multiples	multiples	1 844	5 812
Contrevaleur en euros des *swaps* de devises à recevoir	multiples	multiples	3 240	3 939
Ligne de crédit non utilisée 2013/2023	20/12/2023	multiples	2 480	2 480
Ligne de crédit non utilisée 2017/2023	20/12/2023	multiples	1 520	1 520
Encours de *swaps* sur actions en couverture des unités de performance	multiples	multiples	12	0

Engagements hors bilan donnés et reçus liés au financement	Date	Contrepartie	Montant 2021 *(en millions d'euros)*	Montant 2020 *(en millions d'euros)*
Encours de *swaps* de taux Emprunteur fixe/Prêteur fixe	multiples	multiples	298	278
Encours de *swaps* de taux Emprunteur variable/Prêteur fixe	multiples	multiples	175	175
Encours de *swaps* de matières premières payeur fixe/receveur variable	multiples	multiples	4	0
Encours de *swaps* de matières premières payeur variable/receveur fixe	multiples	multiples	4	0

Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles de la société :

Néant

Autres engagements hors bilan

Dans le cadre de litiges en matière fiscale, le Trésor Public a requis une inscription du privilège en sa faveur pour un montant de 52 milliers d'euros. Cette inscription fait l'objet d'une contestation, actuellement en cours d'examen par l'administration, au motif que l'imposition à laquelle il est fait référence a déjà été payée par nos soins.

Dans le cadre des cessions de filiales, la Compagnie de Saint-Gobain ou d'autres sociétés du Groupe peuvent être amenées à donner des garanties de passif. Il est constitué une provision chaque fois qu'un risque est identifié et qu'une estimation du coût est possible.

NOTE 18 Informations sur les honoraires des Commissaires aux comptes

Le montant total (hors TVA) des honoraires des Commissaires aux comptes porté dans les charges de l'exercice 2021 se décompose comme suit :

- au titre du contrôle légal des comptes : 1,8 million d'euros en 2021 ;
- au titre des services autres que la certification des comptes : 0,3 million d'euros en 2021.

La nature des services autres que la certification des comptes rendus par le collège des Commissaires aux comptes à l'entité mère se compose principalement de procédures de vérification en tant qu'organisme tiers indépendant des informations sociales, environnementales et sociétales consolidées, de diligences dans le cadre de projets d'acquisitions ou de cessions, ainsi que de procédures en lien avec l'émission de lettres de confort dans le cadre de programme d'emprunts obligataires.

NOTE 19 Informations sur le personnel

Effectif moyen mensuel

Siège social Tour Saint-Gobain à la Défense	2021	2020
Cadres	167	166
Agents de maîtrise	15	18
Employés	3	4
TOTAL	**185**	**188**
dont contrats à durée déterminée	3	1

Établissement Allemand Aix-la-Chapelle	2021	2020
Cadres	82	85
Agents de maîtrise	106	110
Employés	0	0
TOTAL	**188**	**195**
dont contrats à durée déterminée	9	13

Rémunération des membres du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes perçues en 2021 des sociétés françaises et étrangères du Groupe par les membres du Comité exécutif tel que composé au 31 décembre 2021 (hors éléments de rémunération à long terme), s'est élevé à 14,2 millions d'euros (contre 13,3 millions d'euros en 2020), dont 5,5 millions d'euros (contre 5,2 millions d'euros en 2020) constituant la part variable brute de ces rémunérations.

Le montant provisionné au titre des engagements pris en matière de retraite (*Defined Benefit Obligations* (DBO) sur les indemnités de fin de carrière et les rentes viagères) relatif aux membres de la Direction du Groupe est de 31,0 millions d'euros (46,3 millions d'euros en 2020). Cette diminution s'explique par les mouvements intervenus en 2021 et l'externalisation auprès d'un assureur tiers du régime L. 137-11 cristallisé dans le cadre de la loi Pacte.

Le montant de la rémunération versée aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2021 est de 1,1 million d'euros (1,0 million d'euros en 2020).

NOTE 20 Litiges

Les litiges suivants, qui concernent des filiales du Groupe, sont à signaler, sachant toutefois que les charges et provisions qui s'y rapportent sont comptabilisées par les sociétés concernées.

20.1 Droit de la concurrence et procédures liées

Les dispositions du droit de la concurrence s'appliquent aux sociétés du Groupe dans les pays dans lesquels il exerce ses activités. La violation du droit de la concurrence est passible d'amendes et est, dans certains pays, susceptible d'exposer le Groupe et les collaborateurs impliqués à des sanctions pénales. Toute procédure initiée par une autorité de la concurrence pourrait, en cas de condamnation, donner lieu au paiement d'amendes et, le cas échéant, de dommages et intérêts susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'image du Groupe, sa situation financière et ses résultats opérationnels.

Le Groupe Saint-Gobain est fermement engagé à lutter contre toute pratique qui pourrait s'avérer contraire aux règles de concurrence et applique depuis longtemps le principe de la « tolérance zéro ». Un programme de conformité au droit de la concurrence est en place depuis 2007 au sein du Groupe.

Enquête de la Commission suisse de la concurrence dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires

En novembre 2011, la Commission suisse de la concurrence a ouvert une enquête pour pratiques anticoncurrentielles dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires. En mai 2014, le secrétariat de la Commission a adressé une notification de griefs à Sanitas Troesch ainsi qu'à d'autres grossistes du secteur arguant que Sanitas Troesch et certains de ses concurrents se seraient notamment concertés en 2005 et en 2012 sur une baisse des prix « bruts » (*gross prices*).

L'amende totale prononcée à l'encontre de toutes les sociétés concernées est de 80 millions de francs suisses. Pour Sanitas Troesch, elle s'élève à 28,8 millions de francs suisses. Sanitas Troesch a fait appel de cette décision le 2 mai 2016. Sanitas Troesch réfute toujours fermement les griefs avancés. L'audition a eu lieu devant le Tribunal administratif fédéral le 21 janvier 2020 et la date à laquelle le Tribunal administratif fédéral rendra sa décision n'est pas encore connue. Une provision pour litiges a néanmoins été passée au 31 décembre 2015 pour un montant équivalent au montant de l'amende, montant inchangé au 31 décembre 2021.

Enquête de l'Autorité de la concurrence française dans le secteur des produits d'isolation thermique des bâtiments

Le 28 juillet 2014, la société Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain (en tant que société mère du Groupe Saint-Gobain) ont reçu une notification de griefs de la part de l'Autorité de la concurrence française. Une audience s'est tenue le 11 mai 2016 au terme de laquelle, compte tenu des arguments développés par Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain, l'Autorité a renvoyé le dossier à l'instruction. En octobre 2018, une seconde notification des griefs a été adressée à la société Saint-Gobain Isover et à la Compagnie de Saint-Gobain. L'Autorité y retient à l'encontre de ces deux sociétés un grief de concertation entre 2001 et 2013 sur le marché de fabrication des produits d'isolation thermique.

Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain ont contesté ce grief dans leur réponse à la deuxième notification de grief déposée en janvier 2019.

Un nouveau rapport a été adressé par l'Autorité fin 2019, qui a donné lieu à la remise d'observations en réponse de la part de Saint-Gobain Isover et de la Compagnie de Saint-Gobain le 11 février 2020.

L'audience devant l'Autorité s'est tenue le 6 octobre 2020. Par décision en date du 14 janvier 2021, l'Autorité de la concurrence française a considéré que la concertation alléguée n'était pas établie et a prononcé un non-lieu sur l'ensemble des griefs notifiés.

Actis a formé un recours en réformation contre cette décision devant la Cour d'appel de Paris le 26 février 2021 à la suite duquel les autres parties, dont Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain, ont formé des recours incidents. L'audience de plaidoirie est prévue fin 2022.

Sur le plan civil, en mars 2013, la société Actis a assigné Saint-Gobain Isover, le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment et le FILMM devant le tribunal judiciaire de Paris pour les conséquences dommageables des faits faisant l'objet de l'enquête de l'Autorité de la concurrence. Un sursis à statuer a été prononcé dans le cadre de cette procédure et à la suite de la décision de non-lieu de l'Autorité de la concurrence et de l'appel d'Actis contre cette dernière, Actis a demandé la prorogation du sursis à statuer jusqu'à la décision de la Cour d'appel. Le tribunal a donné droit à cette demande et décidé de sursoir à statuer jusqu'à l'arrêt de la Cour d'appel qui sera rendu sur le recours d'Actis contre la décision de l'Autorité de la concurrence.

20.2 Litiges liés à l'amiante

Les procédures en cours liées à l'amiante sont décrites ci-après.

Litiges français relatifs à l'amiante

Actions en reconnaissance de faute inexcusable

En France, où les sociétés Everite et Saint-Gobain PAM ont exercé dans le passé des activités de fibre-ciment, sept nouvelles actions en reconnaissance de faute inexcusable consécutives à des maladies professionnelles liées à une exposition à l'amiante, émanant d'anciens salariés de ces sociétés ou de leurs ayants droit, sont venues s'ajouter en 2021 à celles engagées depuis 1996.

Au 31 décembre 2021, 844 actions au total ont ainsi été engagées depuis l'origine contre ces deux sociétés en vue d'obtenir une indemnisation complémentaire à la prise en charge par les Caisses d'assurance maladie des conséquences de ces maladies professionnelles.

À cette même date, 812 de ces 844 procédures sont définitivement terminées, la faute inexcusable de l'employeur ayant été retenue dans la totalité de ces contentieux. 32 actions demeurent ainsi en cours contre Everite et Saint-Gobain PAM.

Les indemnisations définitivement versées depuis le début de ces procédures par Everite et Saint-Gobain PAM au 31 décembre 2021 s'élèvent à un montant total d'environ 6,6 millions d'euros (contre 6,2 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Par ailleurs, au 31 décembre 2021, un total de 272 actions de même nature ont été engagées depuis l'origine par des salariés, anciens salariés ou leurs ayants droit, de 13 sociétés françaises du Groupe (hors actions engagées contre les sociétés ne faisant plus partie du Groupe) qui ont notamment utilisé par le passé des équipements de protection en amiante destinés à les protéger de la chaleur des fours.

230 de ces 272 procédures sont définitivement terminées au 31 décembre 2021, la faute inexcusable de l'employeur ayant été retenue dans 147 d'entre elles. 42 actions demeurent en cours à cette même date.

Le montant total des indemnisations versées depuis le début de ces procédures par ces sociétés s'élève à environ 10,5 millions d'euros au 31 décembre 2021 (contre environ 8,7 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Actions en réparation du préjudice d'anxiété

Huit sociétés du Groupe qui, pour six d'entre elles, exploitent ou ont exploité en France des établissements « classés amiante », ont fait l'objet d'actions judiciaires en réparation d'un préjudice d'anxiété.

Par établissements « classés amiante », il faut entendre des établissements industriels, fermés ou en activité, qui ont dans le passé, soit fabriqué des matériaux contenant de l'amiante, soit utilisé des équipements de protection et d'isolation en amiante et qui sont inscrits par arrêté ministériel sur la liste des établissements ouvrant droit, pour les salariés y travaillant ou y ayant travaillé au bénéfice de l'allocation de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante (ACAATA).

Au 31 décembre 2021, un total de 824 actions ont ainsi été engagées par des salariés ou anciens salariés non atteints de maladie professionnelle due à l'amiante, bénéficiaires ou non de l'ACAATA, en vue d'obtenir l'indemnisation d'un préjudice d'anxiété ayant pour origine leur prétendue exposition à l'amiante. Ces 824 procédures sont toutes définitivement terminées et le montant total des indemnisations versées depuis le début de ces procédures s'élève au 31 décembre 2021 à 8,5 millions d'euros (contre 7,6 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Il est précisé que les chiffres ci-dessus n'incluent pas les actions engagées contre les sociétés ne faisant plus partie du Groupe.

Le montant provisionné pour l'ensemble des litiges français relatif à l'amiante s'établit à près de 6,9 millions d'euros au 31 décembre 2021 (contre 5,5 millions d'euros au 31 décembre 2020).

Situation aux États-Unis

Mesures prises pour parvenir à une résolution équitable et définitive des passifs historiques liés à l'amiante de CertainTeed Corporation aux États-Unis

DBMP LLC, société affiliée à CertainTeed LLC basée en Caroline du Nord qui détient les passifs historiques liés à l'amiante de l'ancienne entité CertainTeed Corporation, s'est placée volontairement le 23 janvier 2020 sous le régime du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites auprès du tribunal compétent du district Ouest de Caroline du Nord à Charlotte. Cette procédure vise à parvenir à une résolution certaine, définitive et équitable de l'ensemble des réclamations actuelles et futures liées aux produits ayant contenu de l'amiante fabriqués ou vendus par l'ancienne entité CertainTeed Corporation.

DBMP LLC a l'intention d'obtenir du tribunal l'autorisation d'établir un *trust* régi par l'article 524(g) de la loi américaine sur les faillites – disposition spécifique qui s'applique aux sociétés qui sont exposées à un nombre important de réclamations liées à l'amiante – en vue de régler son passif lié à l'amiante de façon juste et équitable : les demandeurs actuels et futurs ayant des réclamations admissibles pourront recevoir un paiement plus rapide, en évitant les délais, le stress et l'incertitude des contentieux devant les tribunaux ; dans le même temps, la création et le financement d'un tel *trust* permettront de résoudre définitivement les passifs liés à l'amiante de DBMP LLC.

Durant le déroulement de cette procédure, qui devrait durer entre trois et huit ans environ, l'ensemble des contentieux relatifs à l'amiante sont suspendus ainsi que les frais y afférents, laissant à DBMP LLC le temps et la protection nécessaires pour négocier un accord qui doit être approuvé au nom de l'ensemble des demandeurs et par le tribunal.

Cette mesure a été prise en raison des aléas croissants liés à la résolution des contentieux devant les tribunaux aux États-Unis. Malgré l'écoulement du temps, le vieillissement de la population et la plus grande difficulté pour les demandeurs de légitimement invoquer avoir été exposés à des produits de l'ancienne entité CertainTeed Corporation ayant contenu de l'amiante, la pratique des demandeurs consistant à assigner systématiquement de nombreux défenseurs, souvent sans fondement, a continué en effet de générer un volume constant de réclamations contre DBMP LLC, sans qu'il soit possible de savoir quand elles cesseront, avec de manière générale, une augmentation du montant des transactions et verdicts.

Incidence sur les comptes

À la suite de l'ouverture de la procédure du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites le 23 janvier 2020, les actifs et passifs de DBMP LLC et de sa filiale à 100 % Millwork & Panel LLC, et en particulier la provision de DBMP LLC afférente aux litiges amiante, ne sont plus consolidés dans les comptes du Groupe.

Néanmoins, du fait de la conclusion d'un accord entre CertainTeed LLC et DBMP LLC prévoyant le financement par CertainTeed LLC des coûts de la procédure de faillite de DBMP LLC et, à terme, du *trust* régi par l'article 524(g) de la loi américaine sur les faillites – uniquement dans l'hypothèse, dans les deux cas, où DBMP LLC ne serait pas en mesure de les supporter en totalité –, le Groupe a comptabilisé dans ses comptes consolidés une dette vis-à-vis de DBMP LLC s'élevant à 417 millions de dollars au 31 décembre 2021.

Le résultat consolidé du Groupe pour 2021 n'est pas affecté par la procédure de faillite en cours décrite ci-dessus.

Cette procédure a pour effet de suspendre le paiement de tous les frais juridiques et des indemnités relatifs aux réclamations liées à l'amiante auprès de DBMP LLC, et aucune charge y afférente n'a été comptabilisée en 2021 (comme en 2020).

Situation au Brésil

Au Brésil, les anciens salariés de Brasilit, qui fabriquait par le passé des produits en fibre ciment contenant de l'amiante, qui sont atteints de maladies professionnelles liées à l'amiante se voient proposer, selon les cas, soit une indemnisation exclusivement pécuniaire, soit une assistance médicale à vie assortie d'une indemnisation. Environ 1 200 accords ont ainsi été conclus jusqu'à ce jour.

Deux actions collectives ont été engagées en 2017 à l'encontre de Brasilit par deux associations de défense d'anciens salariés ayant été exposés à l'amiante dans les établissements de São Caetano (État de São Paulo) et de Recife (État de Pernambouc) en vue d'obtenir une révision de l'assistance médicale et des indemnisations pécuniaires. Des décisions de première et de seconde instance ont été rendues respectivement en juillet 2020 et en juillet 2021 dans le cadre de l'action relative à l'établissement de São Caetano, rejetant les demandes des plaignants. Ces derniers ont fait appel de la décision de seconde instance en formant une demande de clarification de ladite décision. L'action relative à l'établissement de Recife est toujours à un stade préliminaire à ce jour et aucune décision de première instance n'a encore été rendue.

Une troisième action collective a été engagée en 2019 à l'encontre de Brasilit à Capivari (État de São Paulo) par le ministère public en vue d'obtenir une couverture médicale et des dommages-intérêts pour préjudice moral en faveur des salariés, des anciens salariés, ainsi que leurs familles respectives, et des sous-traitants ayant été exposés à l'amiante. Une décision de première instance a été rendue en septembre 2020 partiellement en faveur des plaignants. En particulier des dommages-intérêts pour préjudice moral ont été alloués aux plaignants, pour un montant réduit à cinq millions de réaux brésiliens (0,8 million d'euros). Brasilit a fait appel de la décision.

Brasilit fait l'objet de contrôles du ministère du Travail et continue de se conformer à l'ensemble de ses obligations légales en matière d'assistance médicale de ses salariés et anciens salariés.

En novembre 2017, la Cour suprême du Brésil a décidé d'interdire définitivement l'usage de l'amiante dans l'ensemble du pays. Brasilit a volontairement cessé de l'utiliser dès 2002.

20.3 Litiges environnementaux

Procédures PFOA aux États-Unis

Des teneurs en PFOA (acide perfluoro-octanoïque) supérieures aux recommandations sanitaires de l'Agence de protection de l'environnement (EPA) et aux concentrations maximales de contaminants dans l'eau potable fixées au niveau local ont été détectées dans les réseaux d'eau des localités et les puits privés proches des sites de SG PPL à Hoosick Falls (État de New York), à Merrimack (New Hampshire) et de deux anciens sites à

North Bennington (Vermont) aux États-Unis. Le PFOA et le PTFE (polytétrafluoroéthylène) n'ont jamais été produits sur ces sites. SG PPL utilise le PTFE comme matière première qu'elle acquiert auprès de fournisseurs tiers ; le PTFE contenait par le passé du PFOA.

De manière volontaire, SG PPL a fourni de l'eau potable en bouteille aux habitants de ces trois localités, a installé des systèmes de purification aux points de sortie d'eau pour les habitants et entreprises de ces trois localités, a installé des systèmes de filtration au carbone sur le réseau d'eau de Hoosick Falls et a financé l'installation d'un système de filtration au carbone sur le réseau d'eau de Merrimack Valley. En outre, SG PPL a financé de manière volontaire la construction de raccordements au réseau d'eau de certains habitants des localités de Merrimack et de Bennington. Des analyses sont en cours et la responsabilité de SG PPL en matière de dépollution et de mise en place de systèmes de purification d'eau sur les sites des États du New Hampshire et de New York n'a pas encore été établie. S'agissant du Vermont, les obligations en matière de dépollution ont été fixées et en grande partie exécutées, étant précisé que des obligations futures d'exploitation et de maintenance demeurent. SG PPL a conclu des accords (*consent orders*) avec les agences environnementales des États de New York en 2016, du Vermont en 2017 et 2019 relativement à deux sites différents, et du New Hampshire en 2018, aux termes desquels elle a accepté de finaliser des enquêtes, de mettre en œuvre des mesures de remédiation provisoires ou définitives sur ses sites actuels et anciens, sans préjuger d'une quelconque responsabilité de SG PPL et, en ce qui concerne les États du Vermont et du New Hampshire, de financer la construction de réseaux d'eau. Une telle responsabilité, si elle était établie, pourrait être en partie partagée avec d'autres parties prenantes s'agissant notamment du site de Hoosick Falls.

Des actions en réparation de préjudices économiques et de santé en lien avec le PFOA ont été intentées devant les juridictions civiles des États de New York, du New Hampshire et du Vermont, sous forme, pour certaines, d'actions de groupe. Il est difficile de prévoir l'issue de telles actions et leur calendrier, tout comme de savoir si d'autres actions seront intentées contre SG PPL. Toutefois des accords transactionnels ont été signés dans le cadre des actions en cours devant les juridictions civiles des États de New York et du Vermont, l'accord transactionnel relatif au Vermont étant en cours de revue par la juridiction compétente.

Le montant de la provision enregistrée dans les comptes au 31 décembre 2021 à ce titre s'élève à 116 millions d'euros (contre 31 millions d'euros au 31 décembre 2020). Cette provision couvre intégralement le montant des transactions liées aux actions de groupe dans l'État de New York et du Vermont ainsi que divers autres coûts liés aux procédures PFOA et notamment des travaux de remédiation.

20.4 Autres passifs éventuels

Incendie de la tour Grenfell au Royaume-Uni

Celotex fournit des matériaux isolants pour des applications destinées au secteur du bâtiment et de la construction.

Des produits isolants de deux gammes Celotex ont été achetés par l'intermédiaire de distributeurs et utilisés dans le cadre de la rénovation de la tour Grenfell, à Londres, en 2015/2016, dont l'un a été utilisé comme composant d'un système de revêtement de façade conçu et installé (par des tiers) sur la façade extérieure de la tour.

À la suite de l'incendie de la tour Grenfell survenu le 14 juin 2017, une commission d'enquête a été constituée qui doit apprécier, entre autres, les modifications apportées au bâtiment dans le cadre de sa rénovation, le rôle joué par les différents professionnels de la construction et les informations fournies par les fabricants des produits utilisés. Cette commission mène ses travaux en deux phases : le rapport de phase 1 a été publié le 30 octobre 2019, la phase 2 a débuté en janvier 2020 et les auditions publiques devraient se poursuivre jusqu'en juillet 2022, un rapport final devant ensuite être publié. Une enquête pénale portant sur les circonstances de l'incendie est également en cours.

De nombreuses questions et circonstances nécessitent d'être étudiées de manière approfondie et les conséquences pour Celotex ne seront probablement pas connues avant un certain temps. Des procédures civiles liées à la tour Grenfell ont été intentées à l'égard de Celotex Limited et/ou Saint-Gobain Construction Products UK Limited (portant les activités de Celotex respectivement jusqu'au ou après le 31 décembre 2015) et d'un certain nombre d'autres défendeurs – qui sont également entendus par la commission d'enquête. Ces procédures sont suspendues. Aucune demande chiffrée n'a pour le moment été formulée.

Il est difficile de déterminer à ce stade dans quelle mesure Celotex pourrait voir sa responsabilité civile ou pénale engagée du fait de la production, la commercialisation, la fourniture ou l'usage de ses produits ; Celotex Limited et Saint-Gobain Construction Products UK ne sont actuellement pas en mesure d'estimer de manière fiable leur responsabilité éventuelle à cet égard.

20.5 Autres procédures et litiges

Certaines sociétés du Groupe peuvent par ailleurs faire l'objet d'autres réclamations par leurs salariés ou par les autorités fiscales ou dans le cadre de la mise en jeu de garanties de passif à la suite de cessions de filiales. À l'exception des procédures et litiges décrits ci-dessus, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris de procédure en suspens ou dont la Société et/ou le Groupe serait menacé), susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

NOTE 21 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice

Il n'y a aucun événement significatif postérieur à la clôture de l'exercice.

4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2021

À l'Assemblée générale

COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

Tour Saint-Gobain

92400 Courbevoie cedex

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la société Compagnie de Saint-Gobain relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2021, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des risques.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2021 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur le changement de méthode comptable relatif à l'évaluation des engagements de retraites et avantages similaires décrit dans la note 1 « Règles et méthodes comptables » de l'annexe aux comptes annuels qui expose l'incidence de la première application de la décision de l'IFRIC de mai 2021 relative aux règles d'évaluation de certains régimes à prestations définies.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, en application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Valorisation des titres de participation et créances rattachées

Description du risque

Les titres de participation et les créances rattachées détenues par la Compagnie de Saint-Gobain présentent une valeur nette comptable au 31 décembre 2021 de 26 603 millions d'euros, soit 78 % du total bilan de la Société. Les titres de participation sont comptabilisés, à leur date d'entrée, à leur coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité représentant ce que la Société accepterait de décaisser pour obtenir cette participation si elle avait à l'acquérir.

Des pertes de valeur pourraient résulter notamment de la détérioration de la performance de certaines des sociétés ainsi détenues ainsi que des risques liés à leur localisation internationale.

L'appréciation de la valeur d'utilité de ces immobilisations financières, réalisée annuellement par la Direction selon une approche multicritère décrite dans la note 1 de l'annexe aux comptes annuels de la Société, constitue un point clé de l'audit compte tenu du caractère potentiellement significatif d'éventuelles dépréciations et du degré élevé d'estimation et de jugement requis de la Direction pour apprécier les pertes de valeur, notamment dans le contexte de la pandémie de la Covid-19. Les éléments de jugement incluent notamment des hypothèses relatives, d'une part, aux multiples de valorisation applicables aux participations détenues et d'autre part, à l'évolution future des flux de trésorerie liés à la détention de ces participations, ainsi qu'à la détermination d'un taux d'actualisation approprié appliqué aux flux de trésorerie futurs.

Les tests de valeur réalisés par la Direction ont conduit à constater des reprises de dépréciations à hauteur de 345 millions d'euros et des dépréciations complémentaires à hauteur de 1 million d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2021.

Notre réponse au risque

Nous avons pris connaissance du processus de tests de valeur mis en œuvre par la Direction Financière de la Société, notamment en ce qui concerne la prise en compte des impacts de la crise sanitaire de la Covid-19, vérifié la permanence de la méthode utilisée et testé le caractère effectif des contrôles mis en œuvre par la Direction pour s'assurer de la qualité et de la fiabilité de ce processus.

Nous avons réalisé une analyse indépendante de certaines hypothèses clés utilisées par la Direction dans ses tests, notamment, le cas échéant, le multiple de résultat considéré comme applicable à la valorisation des participations, ou le taux d'actualisation et le taux de croissance annuel moyen à l'infini utilisés pour la projection de flux de trésorerie futurs, en nous référant à la fois à des données de marchés externes et à des analyses sur des sociétés comparables.

Pour chaque participation sélectionnée pour nos tests de détail, nous avons corroboré les éléments de calcul retenu pour l'approche multicritère mise en œuvre par la Direction avec les données comptables et budgétaires disponibles pour ces participations. En cas d'établissement de projections de flux de trésorerie futurs, nous avons analysé la cohérence de ces projections au regard des réalisations passées et de notre connaissance de leurs activités confortée par des entretiens avec différents dirigeants des Activités concernées, de paramètres qualitatifs et quantitatifs relatifs à la profondeur et la durée potentielle de la crise sanitaire déclenchée par la Covid-19 et, en fonction de leur disponibilité, de données externes relatives aux marchés ou à la concurrence. Nous avons porté une attention particulière à la détermination du montant normatif de flux de trésorerie terminal projeté à l'infini.

Nous avons apprécié les informations données dans l'annexe aux états financiers sur la valorisation des titres de participation et créances rattachées pour nous assurer de leur caractère adéquat.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux Actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le Rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le Rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur Général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le Rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre société dans le Rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux comptes

Le cabinet Petiteau Scacchi (puis PricewaterhouseCoopers Audit) a été nommé Commissaire aux comptes de la société Compagnie de Saint-Gobain par votre Assemblée générale du 26 juin 1986. Le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A., a été nommé Commissaire aux comptes de la société Compagnie de Saint-Gobain par votre Assemblée générale du 10 juin 2004.

Au 31 décembre 2021, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la trente-sixième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit, département de KPMG S.A., dans la dix-huitième année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;

- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit et des risques

Nous remettons au Comité d'audit et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit et des risques, figurent les risques d'anomalies significatives, que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537-2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit et des risques des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Fait à Neuilly-Sur-Seine et Paris La Défense, le 24 février 2022

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Edouard Sattler

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Pierre-Antoine Duffaud Bertrand Pruvost

8

5. Rapport de gestion sur les comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain

Le résultat net social de la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 1 458 millions d'euros pour l'exercice 2021 (862 millions d'euros en 2020). Il est constitué pour l'essentiel par les produits financiers en provenance des filiales et participations (dividendes et remontée des résultats pour les filiales de la succursale allemande) qui ressortent à 927 millions d'euros en 2021 (690 millions d'euros en 2020), par des reprises de dépréciations de titres de participation pour 345 millions d'euros (0 en 2020), par les produits d'impôts de 261 millions d'euros des intégrations fiscales France et Allemagne en 2021 (185 millions d'euros en 2020), diminués du résultat exceptionnel de - 68 millions d'euros en 2021 (- 2 millions d'euros en 2020) qui est principalement dû aux provisions sur plans d'actions de performance attribués aux salariés.

Les capitaux propres, avant affectation du résultat de l'exercice, s'élèvent au 31 décembre 2021 à 17 612 millions d'euros contre 17 447 millions d'euros au 31 décembre 2020.

Faits marquants de l'exercice

1.1 Opérations sur capitaux propres

Les principaux événements ayant contribué à l'évolution du capital social et des capitaux propres sont les suivants :

- l'augmentation, le 11 mai 2021, du capital social par souscription de 5 562 855 actions dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe au prix de 35,81 euros, soit un montant de 199 millions d'euros ;
- les réductions de capital intervenues le 11 juin 2021 et le 30 novembre 2021 par annulation, respectivement, de 5 700 000 actions et 8 543 174 d'actions pour un montant total de 794 millions d'euros ;
- la mise en paiement, le 9 juin 2021, du dividende de la Société pour un montant de 698 millions d'euros.

1.2 Cession de Lapeyre

Le 9 novembre 2020, Saint-Gobain a annoncé être entré en négociations exclusives avec Mutares, société cotée à la Bourse de Francfort, en vue de la cession de Lapeyre, sa filiale spécialisée dans l'aménagement de la maison en France, sur la base d'une offre ferme et irrévocable qui fait suite à un processus concurrentiel large engagé depuis septembre 2019. Le 1er juin 2021, Saint-Gobain a annoncé avoir finalisé la cession de la société Lapeyre à Mutares. Cette opération visait à concentrer les ressources du Groupe sur ses activités stratégiques.

Saint-Gobain a doté Lapeyre d'environ 245 millions d'euros lui permettant de disposer d'une trésorerie robuste et d'une situation financière saine pour financer tant son exploitation que les investissements et mesures nécessaires à la poursuite de la modernisation de l'enseigne et des usines, et le retour à la rentabilité.

1.3 Cession de Saint-Gobain Distribution the Netherlands

Le 4 janvier 2021, Saint-Gobain a annoncé être entré en négociations exclusives avec BME (Building Materials Europe), en vue de la cession de Saint-Gobain Distribution the Netherlands (SGD NL). Cette opération a été finalisée en juillet 2021 après information et consultation des représentants du personnel des entités néerlandaises concernées et approbation de l'autorité de la concurrence européenne. La cession de cette activité s'est faite sur la base d'une valeur d'entreprise de 150 millions d'euros.

1.4 Cession de Saint-Gobain PAM Chine

Le 16 avril 2021, Saint-Gobain a annoncé la signature d'un accord concernant PAM Chine, aux termes duquel le Groupe cède 67 % de son activité Canalisation en Chine à un consortium mené par le management local. La transaction a été clôturée au cours de l'été 2021, et valorise l'entreprise à environ 100 millions d'euros.

1.5 Cession de Graham

Le 12 juillet 2021, Saint-Gobain a signé des accords en vue de la cession de Graham, son activité de distribution spécialisée en plomberie, sanitaire et chauffage au Royaume-Uni. La majorité des points de vente, ainsi que la marque Graham et le nom du site Internet sont cédés à UK Plumbing Supplies et un nombre plus restreint de points de vente sont cédés à Wolseley.

1.6 Acquisition de Chryso

Après avoir signé un accord le 20 mai 2021, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition de Chryso le 29 septembre 2021 auprès de fonds conseillés par la société internationale de capital-investissement Cinven.

Chryso est acteur mondial de premier plan sur le marché de la chimie de la construction qui fournit des solutions complètes d'additifs pour la construction durable, contribuant notamment à réduire fortement l'empreinte carbone du béton. La société emploie 1 300 personnes pour un chiffre d'affaires annuel d'environ 400 millions d'euros et un EBITDA d'environ 85 millions d'euros.

La valeur d'entreprise légèrement supérieure à 1 milliard d'euros représente un multiple de 12,0 x l'EBITDA des 12 derniers mois de Chryso de 85 millions d'euros et un multiple de 7,6 x après prise en compte des synergies en année pleine à hauteur de 50 millions d'euros en année 5.

1.7 Acquisition de GCP

Le 6 décembre 2021, Saint-Gobain et GCP Applied Technologies ont annoncé avoir conclu un accord en vue de l'acquisition par Saint-Gobain de l'intégralité des actions de GCP pour un montant en numéraire de 32,00 dollars par action, qui correspond à une valeur d'entreprise d'environ 2,3 milliards de dollars (soit environ 2,0 milliards d'euros). Cette acquisition constitue une étape décisive pour établir Saint-Gobain comme un leader mondial de la chimie de la construction – avec un chiffre d'affaires total de plus de 4 milliards d'euros (contre 3 milliards d'euros précédemment) – et renforce la stratégie du Groupe en tant que leader mondial de la construction durable.

Le prix convenu représente un multiple (avant synergies) d'environ 13,2 x l'EBITDA ajusté estimé pour 2022 de GCP de 170 millions de dollars, un multiple de 8,8 x l'EBITDA après prise en compte des synergies de 85 millions de dollars en année pleine, et une prime de 39 % par rapport à la moyenne pondérée par les volumes des 30 cours de l'action GCP non affectés sur la période précédant le 30 novembre 2021.

L'opération a été approuvée à l'unanimité par les conseils d'administration de Saint-Gobain et de GCP Applied Technologies. Saint-Gobain a obtenu des engagements de la part de Starboard et Standard Investments (anciennement dénommé 40North/Standard Industries), qui détiennent respectivement 8,9 % et 24,2 % du capital, de voter en faveur de l'opération.

La finalisation de la transaction est soumise à l'accord des actionnaires de GCP, à l'autorisation des autorités de concurrence et à la satisfaction d'autres conditions d'usage ; elle devrait avoir lieu d'ici fin 2022.

1.8 Nouveau plan stratégique *Grow & Impact*

Au cours de la journée Investisseurs du 6 octobre 2021, Saint-Gobain a lancé *Grow & Impact*, son nouveau plan stratégique destiné à accélérer la croissance rentable du Groupe.

Le Groupe est très bien positionné sur les marchés structurellement en croissance de la construction durable.

Grâce à son offre complète de solutions et à son modèle de développement local fondé sur la performance, Saint-Gobain devrait surperformer ses marchés sous-jacents, eux-mêmes en accélération.

Saint-Gobain est un acteur-clé dans la lutte contre le changement climatique avec pour objectif de maximiser l'impact positif que le Groupe apporte à ses clients et de minimiser sa propre empreinte environnementale :

- les solutions durables représentent 72 % du chiffre d'affaires du Groupe ;
- les solutions vendues par le Groupe en un an permettent d'éviter l'émission d'environ 1 300 millions de tonnes de CO2 durant leur durée de vie.

Le Groupe se fixe de nouveaux objectifs financiers en moyenne annuelle pour la période 2021-2025, avec l'accélération de la génération de résultat et de trésorerie et une création de valeur attractive pour ses actionnaires :

- croissance interne du chiffre d'affaires comprise entre + 3 % et + 5 % ;
- marge d'exploitation comprise entre 9 % et 11 % ;
- taux de conversion de *cash flow* libre supérieur à 50 % ;
- ROCE compris entre 12 % et 15 % ;
- taux de distribution annuel du dividende entre 30 % et 50 % du résultat net courant ;
- programme de rachat d'actions à hauteur de 2 milliards d'euros sur la période 2021-2025.

1.9 Opérations de financement

La Compagnie de Saint-Gobain a remboursé les emprunts suivants arrivés à maturité :

- le 22 mars 2021 un placement privé d'un montant total de 750 millions d'euros à taux variable Euribor 3 mois + 0,35 % ;
- le 15 juin 2021 un emprunt obligataire d'un montant total de 750 millions d'euros avec un coupon de 3,625 %.

Autres informations requises

2.1 Échéance des dettes fournisseurs et des créances clients

Conformément aux dispositions de l'article D. 441-6 la décomposition à la clôture du solde des dettes à l'égard des fournisseurs et des créances dues par les clients par date d'échéance est la suivante :

	Article D. 441 I.- 1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'execice dont le terme est échu						Article D. 441.I - 2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'execice dont le terme est échu					
(en milliers d'euros)	**0 jour (indicatif)**	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total (1 jour et plus)**	**0 jour (indicatif)**	**1 à 30 jours**	**31 à 60 jours**	**61 à 90 jours**	**91 jours et plus**	**Total (1 jour et plus)**
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT												
Nombre de factures concernées	86					561	0					1 818
Montant total de factures concernées TTC	3 932	2 621	- 1 151	312	5	1 787	0	13 241	2 830	718	9 426	26 215
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	1,5 %	1,0 %	- 0,4 %	0,1 %	0,0 %	0,7 %						
Pourcentage de chiffre d'affaires de l'exercice TTC							0,0 %	4,3 %	0,9 %	0,2 %	3,1 %	8,5 %
(B) FACTURES EXCLUES DE (A) RELATIVES À DES DETTES LITIGIEUSES OU NON COMPTABLISÉES												
Nombre des factures						0						0
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL – ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DU COMMERCE)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement			Délais indiqués sur les factures						Délais indiqués sur les factures			

La Compagnie de Saint-Gobain règle ses factures dans les délais impartis. Seules ne sont pas réglées aux échéances portées sur les factures, les factures qui font l'objet de litige et qui sont classées en attente d'avoir, et, de manière accessoire, les factures reçues tardivement.

2.2 Succursale de la société

La Compagnie de Saint-Gobain possède une succursale en Allemagne.

6. Tableau des 5 derniers exercices

(en millions d'euros)	2021	2020	2019	2018	2017
1 – CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	2 096	2 131	2 179	2 186	2 214
Nombre d'actions ordinaires existantes	524 017 595	532 683 713	544 683 451	546 585 004	553 557 091
2 – OPÉRATIONS ET RÉSULTAT DE L'EXERCICE					
Chiffre d'affaires hors taxes	301	281	297	189	181
Résultat avant impôts et dotations aux amortissements et provisions	879	695	677	915	864
Impôts sur les bénéfices	261	185	226	154	14
Résultat après impôts et dotations aux amortissements et provisions	1 458	862	849	669	839
Résultat distribué – Dividendes	851 (1)	698 (2)	0 (3)	716 (4)	707 (5)
3 – RÉSULTAT PAR ACTION *(en euros)*					
Résultat avant impôts et dotations aux amortissements et provisions	1,68	1,30	1,24	1,67	1,56
Résultat après impôts et dotations aux amortissements et provisions	2,78	1,62	1,56	1,22	1,52
Dividende net attribué à chaque action	1,63	1,33	0,00	1,33	1,30
4 – PERSONNEL (6)					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	185	188	201	200	199
Montant de la masse salariale de l'exercice	40	32	34	31	30
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	24	18	15	15	15

(1) Montant estimé, sur la base de 524 017 595 actions donnant droit, au 31 janvier 2022, au dividende au titre de l'exercice 2021 diminuées de 2 090 683 actions propres détenues au 31 janvier 2022.

(2) Sur la base de 532 695 363 actions donnant droit au dividende au titre de l'exercice 2020 diminuées de 7 637 902 actions propres détenues à la date de détachement du dividende.

(3) Aucun dividende distribué au titre de l'exercice 2019.

(4) Sur la base de 546 585 333 actions donnant droit au dividende au titre de l'exercice 2018 diminuées de 7 953 739 actions propres détenues à la date de détachement du dividende.

(5) Sur la base de 553 557 091 actions donnant droit au dividende au titre de l'exercice 2017 diminuées de 9 345 487 actions propres détenues à la date de détachement du dividende.

(6) Correspond uniquement au personnel du siège social (hors établissement allemand).

9

Informations complémentaires et tables de concordance

1. Informations complémentaires 374

1.1 Principales stipulations statutaires et règlement intérieur du Conseil d'administration 374

1.2 Documents accessibles au public 378

1.3 Personnes responsables du Document d'enregistrement universel 379

1.4 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes 380

1.5 Adresse 380

2. Informations RSE 381

2.1 Note méthodologique 381

2.2 Avis des auditeurs 385

3. Tables de concordance 389

3.1 Table de concordance du Document d'enregistrement universel 389

3.2 Table de concordance du Rapport financier annuel 391

3.3 Table de concordance des informations sociales et environnementales : Déclaration de Performance Extra-Financière 392

3.4 Table de concordance des informations sociales et environnementales : plan de vigilance 395

3.5 Classification des activités selon le cadre réglementaire européen permettant de définir des activités économiques durables sur le plan environnemental 396

4. Glossaire 398

1. Informations complémentaires

1.1 Principales stipulations statutaires et règlement intérieur du Conseil d'administration

1.1.1 Principales stipulations statutaires

Les principales stipulations des statuts de la Compagnie de Saint-Gobain sont résumées ci-après.

La version intégrale des statuts peut être consultée sur le site Internet de la Société (www.saint-gobain.com). Une copie peut également être obtenue auprès du greffe du tribunal de commerce de Nanterre et au siège de la Société, sur demande.

Dénomination, forme, siège social et durée de la Société (articles 1, 2, 4 et 5)

Société anonyme de droit français régie par les dispositions des articles L. 210-1 et suivants du Code de commerce, la Compagnie de Saint-Gobain a pour siège social Tour Saint-Gobain, 12, place de l'Iris, 92400 Courbevoie (tél. : + 33 (0)1 88 54 00 00). Elle est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 542 039 532.

La Société a été constituée en 1665, immatriculée au registre du commerce et des sociétés le 21 juillet 1954 pour une durée qui expirera le 31 décembre 2040, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Objet social (article 3)

Son objet social résumé consiste, généralement, tant en France qu'à l'étranger, en la réalisation et la gestion de toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières et immobilières se rattachant aux activités industrielles et d'entreprise, notamment par l'intermédiaire de filiales ou participations, françaises ou étrangères.

Exercice social (article 19)

L'exercice social s'étend du 1er janvier au 31 décembre.

Capital social et franchissements de seuils (articles 6 et 7)

Le capital social est, au 31 décembre 2021, fixé à 2 096 070 380,00 euros, divisé en 524 017 595 actions au nominal de 4 euros chacune, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

L'article 7.4 des statuts prévoit l'obligation de déclarer à la Société, dans les cinq jours de Bourse, la détention directe, indirecte ou de concert de titres représentant au moins 0,50 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage.

La même obligation s'applique lorsque la participation directe, indirecte ou de concert, devient inférieure à chacun de ces seuils.

La violation de cette obligation peut être sanctionnée par la privation des droits de vote excédant la fraction non déclarée, pendant une durée de deux ans à compter de la date de régularisation, si un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital social ou des droits de vote en font la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale.

En outre, la Société peut demander communication des renseignements relatifs à la composition de son actionnariat et à la détention de ses titres conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Droits attachés aux actions (article 8)

Chaque action donne droit dans la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation à une part égale à la quotité du capital social qu'elle représente.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire, le cas échéant, du groupement correspondant à la quantité requise d'actions.

Chaque action confère le droit de vote aux Assemblées générales dans les conditions stipulées aux statuts (voir article 18 ci-après).

La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts de la Société et aux décisions de l'Assemblée générale.

Administration de la Société (articles 9 à 12, 14 et 15)

La Société est administrée par un Conseil d'administration de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

La durée des mandats des administrateurs est fixée à quatre ans, renouvelables, sous réserve des dispositions relatives à la limite d'âge fixée à 70 ans. Celle du Président du Conseil d'administration est fixée à 68 ans. Le Président du Conseil d'administration peut également assumer la Direction Générale de la Société, au choix des membres du Conseil. Il a, dans ce cas, le titre de Président-Directeur Général et la limite d'âge est de 65 ans (comme celle du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués).

Un administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'assemblée générale des actionnaires, dans les conditions de quorum et de majorité applicables à toute nomination d'un administrateur, parmi les salariés actionnaires ou, le cas échéant, parmi les salariés membres du ou des conseils de surveillance du ou des fonds communs de placement d'entreprise du Plan d'Épargne du Groupe de la Société. Il est régi par toutes les dispositions légales et statutaires applicables aux administrateurs nommés par l'assemblée générale des actionnaires ainsi que par celles qui lui sont spécifiques.

Procédure de désignation des candidats au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires

Les candidats au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires sont présentés à l'assemblée générale des actionnaires, selon les modalités suivantes :

- un candidat est désigné, parmi ses membres, par le Conseil de surveillance du fonds commun de placement d'entreprise du Plan d'Épargne du Groupe de la Société. En cas de pluralité de fonds communs de placement d'entreprise, chaque Conseil de surveillance de ces fonds communs de placement d'entreprise désigne, parmi ses membres, un candidat ;

- un candidat est élu par les salariés détenant des actions au nominatif, dans le cadre d'une consultation dont les modalités sont définies par la Direction Générale. Le vote peut intervenir par tout moyen technique permettant d'assurer la fiabilité du vote, que ce soit par voie électronique ou par correspondance, chaque salarié détenant un nombre de voix égal au nombre d'actions qu'il détient au nominatif. Est présenté à l'assemblée générale des actionnaires le candidat ayant obtenu le plus grand nombre de voix.

Élection de l'administrateur représentant les salariés actionnaires

En cas de pluralité de candidats au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires, le Conseil d'administration peut agréer la nomination de l'un d'entre eux. Est nommé administrateur représentant les salariés actionnaires le candidat ayant obtenu le plus grand nombre de voix à l'assemblée générale des actionnaires.

Deux Administrateurs représentant les salariés sont désignés par le Comité de Groupe de la Société. La désignation des Administrateurs représentant les salariés intervient dans les six mois de l'assemblée générale des actionnaires.

Les fonctions d'un administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année civile au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur. Les fonctions d'un administrateur représentant les salariés (y compris les salariés actionnaires) prennent également fin en cas de rupture de son contrat de travail, à la date de rupture, sous réserve de mutation intra-Groupe. Si les conditions d'application de la loi ne sont plus remplies, le mandat des administrateurs représentant les salariés (y compris les salariés actionnaires) prendra fin à l'issue de la réunion du Conseil d'administration au cours de laquelle celui-ci constate la sortie de la Société du champ d'application de la loi.

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et se saisit de toute question intéressant sa bonne marche.

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil.

Les réunions du Conseil d'administration peuvent se tenir par télétransmission dans les conditions fixées par la loi.

Chaque administrateur nommé par l'assemblée générale des actionnaires doit être propriétaire de huit cents actions au moins, à l'exception des administrateurs représentant les salariés et de l'administrateur représentant les salariés actionnaires.

Direction Générale (articles 13 et 15)

Au choix du Conseil d'administration, la Direction Générale de la Société est assumée sous sa responsabilité soit par le Président du Conseil d'administration qui, dans ce cas, a le titre de Président-Directeur Général, soit par le Directeur Général.

Le Directeur Général, choisi par le Conseil d'administration parmi ses membres ou non, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Assemblées générales et droit de vote (article 18)

Tout actionnaire peut participer aux Assemblées générales, personnellement ou par mandataire, à la condition de procéder à l'enregistrement comptable de ses actions, conformément aux dispositions en vigueur.

Sur décision du Conseil d'administration, les actionnaires peuvent être convoqués et voter avant l'Assemblée par des moyens de communication électronique. Tout titulaire d'actions peut se faire représenter dans les conditions prévues par la loi. Les personnes morales actionnaires participent aux Assemblées par l'intermédiaire de leurs représentants légaux ou par toute personne désignée à cet effet par ces derniers.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans toutes les Assemblées d'actionnaires. Chaque actionnaire a droit à autant de voix qu'il possède ou représente d'actions sans limitation.

Toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans, au nom d'un même actionnaire.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, un droit de vote double est attribué, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai prévu à l'alinéa précédent.

Le vote par correspondance s'exerce selon les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires.

Affectation et répartition du bénéfice (article 20)

Sur le bénéfice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est fait un prélèvement de cinq pour cent au moins pour constituer le fonds de réserve prescrit par la loi. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint une somme égale au dixième du capital social. Il reprend son cours si la réserve vient à être inférieure à ce dixième.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi ou des statuts et augmenté du report bénéficiaire.

Sur ce bénéfice distribuable, il est prélevé successivement par l'Assemblée générale :

1. les sommes reconnues utiles par le Conseil d'administration pour constituer des fonds de prévoyance ou de réserve extraordinaire, ou pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant ;
2. sur le surplus, s'il en existe, la somme nécessaire pour servir aux actionnaires, à titre de premier dividende, cinq pour cent des sommes dont leurs titres sont libérés et non amortis sans que, si le bénéfice d'une année ne permet pas ce paiement, celui-ci puisse être réclamé sur le bénéfice des années suivantes ;
3. le solde disponible après ces prélèvements est réparti entre les actionnaires.

L'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividendes, une option entre le paiement en numéraire ou en actions.

1.1.2 Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain en vigueur au 1er février 2022 précise les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil. Il a été mis à jour en dernier lieu par le Conseil d'administration le 29 juillet 2021.

Il est intégralement reproduit ci-après, sous réserve des dispositions qui concernent les Comités du Conseil qui sont exposées à la section 1.2.3.2 du chapitre 5. Dans les développements qui suivent, les paragraphes figurant en italiques constituent des commentaires.

« Le présent règlement intérieur a pour objet de préciser les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain.

Il s'ajoute aux règles et attributions qui sont prévues par les textes légaux et réglementaires applicables ainsi que par les statuts de la Société, et qui ne sont pas reprises ci-après.

Il met en œuvre les recommandations issues du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef.

I. Séances du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration tient au moins sept séances ordinaires par an. Un programme de travail annuel est établi par le Président du Conseil d'administration et remis aux administrateurs chaque année, en fin d'année pour l'année suivante. Le projet de procès-verbal de chaque séance est adressé aux administrateurs en même temps que la convocation de la séance suivante. Il est approuvé lors de cette séance et le procès-verbal définitif est transmis avec la convocation de la séance suivante.

À l'exception des séances où sont établis les comptes sociaux annuels, les comptes consolidés annuels et le rapport annuel de gestion, les administrateurs qui prennent part à une séance du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

II. Information préalable et permanente des administrateurs

À la convocation de chaque séance sont également joints une sélection d'analyses financières et un panorama d'articles de presse concernant le Groupe Saint-Gobain, publiés depuis la séance précédente.

Le texte des exposés et présentations prévus à l'ordre du jour d'une séance est transmis aux administrateurs préalablement à la séance.

Le projet de Document d'enregistrement universel du Groupe Saint-Gobain et les projets de comptes consolidés et de comptes sociaux annuels et semestriels sont adressés aux administrateurs avant les séances au cours desquelles ils doivent être examinés.

Le dossier remis sur table aux administrateurs lors de chaque séance comporte notamment une analyse du résultat d'exploitation et une situation de l'endettement net du Groupe Saint-Gobain, arrêtées à la fin du mois précédant la séance, ainsi que l'évolution du cours de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice CAC 40 et à un indice sectoriel.

L'une des séances du Conseil d'administration est tenue sur un site du Groupe Saint-Gobain différent chaque année afin de permettre aux administrateurs de visiter le site.

Entre les séances, les administrateurs reçoivent les communiqués diffusés par la Compagnie et, le cas échéant, toutes informations utiles sur les événements ou opérations significatifs pour le Groupe Saint-Gobain.

Les administrateurs sont en droit de demander communication de tout document nécessaire aux délibérations du Conseil qu'ils estimeraient ne pas leur avoir été remis ; la demande est adressée au Président du Conseil d'administration qui peut la soumettre au Conseil pour décision.

Les administrateurs peuvent demander à rencontrer les principaux dirigeants du Groupe Saint-Gobain, y compris hors la présence des mandataires sociaux ; dans ce dernier cas, le Président du Conseil d'administration et le Directeur Général en sont informés au préalable et le Président peut soumettre la demande au Conseil pour décision.

III. Délibérations du Conseil d'administration

Outre celles qui correspondent à ses attributions légales, réglementaires et statutaires, les délibérations du Conseil d'administration portent notamment sur les sujets suivants :

Le Conseil d'administration examine et approuve chaque année le budget du Groupe Saint-Gobain.

Il examine au moins une fois par an les orientations stratégiques du Groupe Saint-Gobain, les arrête et veille à leur mise en œuvre en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

Il approuve préalablement à leur réalisation les opérations d'investissements, de restructurations, de cessions, d'acquisitions, de prise ou de cession de participation dont le montant unitaire est supérieur à 150 millions d'euros, ainsi que toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée du Groupe Saint-Gobain.

En cas d'urgence ne permettant pas de réunir en temps utile le Conseil pour délibérer sur ces opérations, le Président du Conseil d'administration porte à la connaissance des administrateurs les informations pertinentes par tout moyen en vue de recueillir leur avis.

Le Conseil d'administration consacre une fois par an un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement. En outre, une évaluation de son organisation et de son fonctionnement est réalisée périodiquement à l'initiative de l'administrateur référent ; cette évaluation est portée à l'ordre du jour d'une séance suivante du Conseil d'administration.

Sur le rapport du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration examine chaque année la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés par le code Afep-Medef et porte les conclusions de son examen à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel.

Au cours ou à l'issue d'une séance, les administrateurs peuvent se réunir hors la présence des dirigeants

mandataires sociaux exécutifs afin d'évaluer leur performance et de réfléchir à l'avenir de la Direction Générale du Groupe Saint-Gobain.

IV. Rôle du Président du Conseil d'administration

Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il fixe l'ordre du jour. Il fixe le calendrier et l'ordre du jour des séances du Conseil d'administration, les convoque et les préside.

En concertation avec les Présidents de Comités concernés, il fixe le calendrier et l'ordre du jour des séances des Comités du Conseil d'administration et les convoque.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les Administrateurs sont en mesure de remplir leur mission ; il veille en particulier à ce qu'ils disposent de toutes les informations disponibles nécessaires au bon exercice de celle-ci.

Il convoque, préside, anime et rend compte au Directeur Général des réunions des administrateurs, hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs qui peuvent se tenir au cours ou à l'issue d'une séance du Conseil d'administration, le cas échéant en co-présidence avec l'administrateur référent (ou le Président du Comité des nominations et des rémunérations lorsque les matières relevant de la compétence de ce Comité, notamment les éléments de rémunération du Directeur Général, sont abordées).

Le Président rend compte des travaux du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires dont il préside les réunions.

V. Comités du Conseil d'administration

Les travaux et délibérations du Conseil d'administration sont préparés dans leurs domaines respectifs par des Comités (le Comité d'audit et des risques, le Comité des nominations et des rémunérations et le Comité de la responsabilité sociale d'entreprise), composés d'administrateurs nommés par le Conseil. Le Président et le Directeur Général peuvent y assister sauf lorsque le sujet les concerne, auquel cas ils ne participent pas aux débats et délibérations sur les sujets en question.

Les membres des Comités peuvent prendre part aux séances par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective et sont alors réputés présents auxdits Comités.

Pour les besoins de l'exercice de leurs attributions, les Comités du Conseil peuvent demander la réalisation d'études techniques par des experts extérieurs aux frais de la Compagnie de Saint-Gobain, et entendre les cadres de direction du Groupe Saint-Gobain après en avoir informé le Directeur Général et le Président du Conseil d'administration, lequel peut soumettre la demande au Conseil pour décision. Ils rendent compte au Conseil des avis recueillis et des informations obtenues.

Le Président de chaque Comité du Conseil désigne la personne chargée d'assurer le secrétariat du Comité.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration porte règlement des trois Comités, notamment pour ce qui concerne leurs attributions respectives. Celles-ci sont exposées à la section 1.2.3 du chapitre 5 dans la rubrique qui concerne chacun des Comités.

VI. Administrateur référent

Le Conseil d'administration peut désigner un administrateur référent parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants. Il demeure en fonction pendant la durée de son mandat d'administrateur. Le mandat de l'administrateur référent est renouvelable et est révocable à tout moment par le Conseil d'administration.

Missions de l'administrateur référent

L'administrateur référent a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. À ce titre, il est en charge de :

- prévenir et gérer les conflits d'intérêts : l'administrateur référent est chargé de prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts. Il porte à l'attention du Conseil d'administration les éventuels conflits d'intérêts concernant les administrateurs dont il aurait connaissance ;
- conduire l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration qui est réalisée périodiquement ;
- à la demande du Président, être un point de contact des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain sur des sujets de gouvernance et, le cas échéant, les rencontrer ;
- en lien avec le Président du Conseil d'administration, veiller à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possible, conformément aux dispositions du présent règlement intérieur ;
- plus généralement, veiller au respect du règlement intérieur du Conseil d'administration.

Moyens de l'administrateur référent

Dans le cadre de l'accomplissement de ses missions, l'administrateur référent dispose de la faculté de :

- proposer au Président l'ajout de points à l'ordre du jour de toute séance du Conseil d'administration ;
- demander au Président la convocation du Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé, y compris pour une réunion hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- convoquer et présider les réunions du Conseil d'administration en cas d'empêchement temporaire ou de décès du Président ; et
- assister, le cas échéant, aux réunions des Comités dont il n'est pas membre dans la mesure strictement nécessaire à l'accomplissement de ses missions et en accord avec le Président du Conseil d'administration.

Une fois par an, l'administrateur référent rend compte de son action au Conseil d'administration. Il peut être invité par le Président du Conseil d'administration à rendre compte de son action au cours des Assemblées générales d'actionnaires.

VII. Devoirs des administrateurs

Les administrateurs ont accès de manière régulière à des informations privilégiées au sens de la législation et de la réglementation sur les marchés financiers, et se

conforment aux dispositions relatives à la prévention du délit d'initié.

En outre, des périodes, appelées « fenêtres négatives », sont déterminées chaque année durant lesquelles les administrateurs s'abstiennent de procéder à toute opération directe, indirecte ou dérivée portant sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain.

Ces périodes couvrent les trente jours précédant les séances du Conseil d'administration au cours desquelles sont examinés les comptes consolidés annuels et les comptes consolidés semestriels, les quinze jours précédant la publication du chiffre d'affaires trimestriel, ainsi que le jour suivant la publication des résultats annuels et semestriels.

Le calendrier précis des « fenêtres négatives » est communiqué chaque année aux administrateurs par le Secrétaire du Conseil. *Il est précisé que les principaux dirigeants du Groupe de même que les salariés ayant accès de manière régulière ou occasionnelle à des informations privilégiées sont également assujettis à ces « fenêtres négatives ».*

Les administrateurs déclarent à l'Autorité des marchés financiers en application des dispositions en vigueur les opérations qu'ils ont réalisées sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain.

Les administrateurs détiennent leurs titres Compagnie de Saint-Gobain sous la forme nominative.

Au-delà de l'obligation de discrétion prévue par la loi, les administrateurs s'astreignent à un devoir général de confidentialité sur les documents et informations qui leur sont communiqués avant ou durant les séances, ainsi que sur les délibérations du Conseil d'administration, aussi longtemps que ceux-ci n'ont pas été rendus publics.

Ils veillent à éviter tout conflit d'intérêts direct ou indirect, même potentiel ; si une telle situation survient néanmoins, ils en informent le Président du Conseil d'administration et l'administrateur référent et ne participent pas aux débats et délibérations sur les sujets concernés.

Le Directeur Général doit recueillir l'avis du Conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

VIII. Rémunération des administrateurs et remboursement de frais

Le Conseil d'administration procède à la répartition entre les administrateurs, à l'exception du Président et du Directeur Général qui ne perçoivent pas de rémunération à ce titre, du montant annuel alloué par l'Assemblée générale en rémunération de l'activité des administrateurs.

Les montants alloués à titre de partie fixe sont réglés *prorata temporis* lorsque les mandats prennent naissance ou fin en cours d'exercice.

Les règlements sont faits semestriellement, à semestre échu, et la distribution du solde disponible éventuel du montant annuel alloué est effectuée au début de l'exercice suivant, au prorata des parts variables allouées aux membres du Conseil tant au titre des séances du Conseil qu'au titre des séances des Comités tenues au cours de l'exercice écoulé.

Les administrateurs peuvent se faire rembourser leurs frais de voyage et de déplacement et les dépenses engagées dans le cadre de l'exercice de leur mandat, dans l'intérêt de la Société, sur présentation des pièces justificatives.

IX. Autres dispositions

Chaque administrateur peut bénéficier, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités du Groupe Saint-Gobain, ses métiers, ses secteurs d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale.

Lors de leur nomination, les membres du Comité d'audit et des risques peuvent bénéficier, s'ils le jugent utile, d'une information sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles du Groupe.

Les administrateurs assistent, sauf empêchement, aux Assemblées générales des actionnaires. »

1.2 Documents accessibles au public

Pendant la durée de validité du présent Document d'enregistrement universel, les documents suivants (ou une copie de ces documents) relatifs à la Société peuvent être consultés auprès de la Direction de la Communication Financière au siège social de la Société, Tour Saint-Gobain, 12, place de l'Iris, 92400 Courbevoie et sont consultables sur www.saint-gobain.com :

- le présent Document d'enregistrement universel, également consultable sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org) ;
- les statuts de la Société ; et
- tous les rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée au présent Document d'enregistrement universel.

1.3 Personnes responsables du Document d'enregistrement universel

1.3.1 Désignation de la personne responsable du Document d'enregistrement universel

Benoit Bazin, Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain.

1.3.2 Attestation de la personne responsable du Document d'enregistrement universel incluant le Rapport financier annuel

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les éléments du rapport de gestion contenus dans le présent document et répertoriés dans la table de concordance figurant à la section 3.2 du chapitre 9 page 391, présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Courbevoie, le 22 mars 2022

Benoit Bazin
Directeur Général

1.4 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes

1.4.1 Commissaires aux comptes titulaires et suppléants

Au 31 décembre 2021, les Commissaires aux comptes de la Compagnie sont :

- PricewaterhouseCoopers Audit [(1)], 63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine, représenté par M. Édouard Sattler, renouvelé dans ses fonctions le 2 juin 2016 pour une durée de six années expirant lors de l'Assemblée générale de 2022 ;
- KPMG Audit, Département de KPMG S.A. [(1)], Tour Eqho, 2, avenue Gambetta, CS 60055 – 92066 Paris La Défense (France) représenté par MM. Pierre-Antoine Dufaud et Bertrand Pruvost, renouvelé dans ses fonctions le 7 juin 2018, pour une durée de six années expirant lors de l'Assemblée générale de 2024.

Le Commissaire aux comptes suppléant est :

- M. Jean-Baptiste Deschryver, 63, rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine, nommé le 2 juin 2016, dont le mandat expirera lors de l'Assemblée générale de 2022.

Le mandat de PricewaterhouseCoopers Audit arrivant à échéance au terme de l'Assemblée générale de 2022, il ne sera plus renouvelable compte tenu des règles de limitation de mandat des Commissaires aux comptes.

En conséquence, il sera proposé à l'Assemblée générale de nommer Deloitte & Associés, représenté par M. Frédéric Gourd et Mme Bénédicte Margerin, pour une durée de six années expirant lors de l'Assemblée générale de 2028.

1.4.2 Honoraires des Commissaires aux comptes

Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe pour l'exercice 2021

	PricewaterhouseCoopers				KPMG			
	2021		2020		2021		2020	
(en millions d'euros)	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%
Services de certification des comptes								
Émetteur	0,8	6 %	0,9	7 %	1	11 %	0,9	11 %
Filiales intégrées globalement	8,4	65 %	8,5	68 %	7,3	82 %	7,1	84 %
Sous-total	**9,2**	**71 %**	**9,4**	**75 %**	**8,3**	**93 %**	**8**	**94 %**
Services autres que la certification des comptes*								
Émetteur	0,2	2 %	0,2	2 %	0	0 %	0	0 %
Filiales intégrées globalement	3,5	27 %	2,9	23 %	0,6	7 %	0,5	6 %
Sous-total	**3,7**	**29 %**	**3,1**	**25 %**	**0,6**	**7 %**	**0,5**	**6 %**
TOTAL	**12,9**	**100 %**	**12,5**	**100 %**	**8,9**	**100 %**	**8,5**	**100 %**

** La nature des Services autres que la certification des comptes rendus par le collège des Commissaires aux comptes à l'entité mère et ses filiales se compose principalement de procédures de vérification en tant qu'organisme tiers indépendant des informations sociales, environnementales et sociétales consolidées, de consultations portant sur des sujets comptables, fiscaux et réglementaires ainsi que de prestations de formation.*

1.5 Adresse

COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

Siège social

Tour Saint-Gobain
12, place de l'Iris
92400 Courbevoie
France
Tél. : + 33 (1) 88 54 00 00
www.saint-gobain.com

(1) Membres de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

2. Informations RSE

2.1 Note méthodologique

Le contenu des chapitres RSE de ce document procède d'une consultation des parties prenantes internes et externes.

En interne, les entités pays ou clusters de pays, les *Business Units* de SHP et les directions fonctionnelles (Ressources Humaines, Achats Responsables, Communication Financière, Éthique et Conformité, EHS…) ont été mis à contribution, afin d'enrichir le rapport d'exemples.

En externe, les parties prenantes sont régulièrement interrogées afin de recueillir leur point de vue sur la politique générale ou sur tel ou tel aspect spécifique de la responsabilité sociale de Saint-Gobain. Ces consultations aident à faire évoluer le *reporting* et la communication RSE du Groupe.

2.1.1 Référentiels

Les référentiels utilisés pour le *reporting* social, pour le *reporting* EHS et la définition des indicateurs ont été établis en cohérence avec le Global Compact des Nations unies et les lois françaises applicables.

Pour disposer d'un cadre de référence mondial, ces référentiels s'appuient également sur des indicateurs du GRI (*Global Reporting Initiative*), de SASB ou d'autres référentiels pertinents en fonction des enjeux de matérialité.

La Direction des Affaires Sociales du Groupe Saint-Gobain, en charge du *reporting* social, collabore et échange régulièrement avec les principaux contributeurs de la filière ressources humaines pour améliorer la doctrine et les processus de *reporting*.

Pour le *reporting* EHS, des groupes de travail sont également organisés pour proposer des évolutions pour les nouveaux indicateurs EHS, afin de suivre les évolutions des standards internationaux et de mettre à profit les retours d'expérience des sites. Ces propositions sont ensuite discutées et validées lors de comités de pilotage qui ont lieu deux fois par an.

Les données publiées consacrées à la RSE de Saint-Gobain sont issues de trois systèmes de *reporting* Groupe distincts au niveau du Groupe :

- l'outil de pilotage Smart'R, qui permet d'effectuer le *reporting* des effectifs et le *reporting* social annuel ;
- le système de gestion et de *reporting* des cadres, appelé PeopleGroup ;
- le système de *reporting* EHS (environnement, hygiène, sécurité), dénommé Gaïa.

2.1.2 *Reporting* social

2.1.2.1 Fondements

Périmètres couverts

L'outil de pilotage du *reporting* social du Groupe, Smart'R, compte les entités consolidées à fin 2021. Les sociétés nouvellement intégrées sont comptabilisées au rythme de leur intégration financière et les sociétés cédées dans l'année écoulée ne sont pas prises en compte.

Le périmètre RSE s'appuie sur les entités consolidées en intégration globale en finance. Les acquisitions récentes du Groupe Chryso et Panofrance sont exclues, ce qui porte le périmètre RSE a un total de 666 entités.

- Cet outil est la base de calcul de l'effectif global consolidé, de la répartition de l'effectif par genre, par région, par zone géographique, par catégorie socio-professionnelle et par type de contrat.
- En fonction des indicateurs, le périmètre de calcul des indicateurs sociaux sera le suivant :
  - Les entités interfacées, dont les effectifs représentent 94,5 % du périmètre RSE ;
  - Les entités interfacées et les entités non interfacées de plus de 500 salariés représentent 96,6 % du périmètre RSE ;
  - Les entités interfacées, non interfacées de plus de 500 salariés et les entités non interfacées de moins de 500 salariés, soit 100 % du périmètre RSE.
- Le *reporting* social annuel permet de rendre compte de la performance sociale du Groupe. Le calcul des indicateurs sociaux s'appuie sur l'ensemble du périmètre de la campagne annuelle, sauf mention contraire.

2.1.2.2 Outil de pilotage

Depuis janvier 2017, Smart'R intègre les éléments des systèmes de paie de manière mensuelle. Une collecte automatisée est en place pour 94,5 % des effectifs du Groupe (entités dites interfacées). Une collecte manuelle est nécessaire pour les entités non intégrées dans des centres de services partagés (5,5 % des effectifs sont non interfacés). Les données des entités non interfacées de plus de 500 personnes sont collectées globalement au niveau de l'entité, aucun détail par salarié n'est disponible. Dans un objectif de simplification de la collecte, pour les entités non interfacées de moins de 500 salariés, seuls les effectifs et heures travaillées sont remontés globalement au niveau de chaque entité dans l'outil de *reporting*.

Nous mettons en place des interfaces dès que cela est pertinent et techniquement possible, mais il reste une part de collecte en saisie manuelle, notamment pour les sociétés nouvellement acquises.

Les éléments du *reporting* social annuel ont été collectés et intégrés dans Smart'R. L'ensemble de la consolidation des données est réalisé au niveau du Groupe Saint-Gobain.

La mise à jour des données d'organisation et du périmètre du Groupe est effectuée chaque mois dans Smart'R, en s'appuyant sur les changements de périmètre tels que les mouvements d'acquisition, de cession ou de fusion, opérés dans le *reporting* de consolidation financière du Groupe.

Smart'R permet de réaliser le *reporting* social. En effet, l'extraction des données sociales nécessaires aux analyses est assurée grâce à l'outil de *reporting* Microstrategy, adossé à Smart'R.

Le questionnaire relatif aux droits humains est complété chaque année par les Responsables de Ressources Humaines des pays et des activités en France pour collecter des indicateurs qualitatifs et consulter les parties prenantes internes lors de la rédaction du Rapport.

2.1.2.3 Une démarche d'amélioration continue

Le Groupe Saint-Gobain s'est engagé dans une démarche volontaire et progressive de fiabilisation de ses données sociales par :

- un échange permanent avec les responsables des ressources humaines de chaque pays et des activités en France et également avec les contributeurs au *reporting* pour s'assurer de la bonne compréhension et de l'application des règles de calcul des indicateurs sociaux définis dans la doctrine du Groupe disponible en français et en anglais ;
- le choix d'indicateurs dans une logique de stabilité afin de garantir, autant que possible, une fiabilité des comparaisons dans le temps ;
- la soumission annuelle d'une sélection des données sociales à une évaluation externe ;
- le renforcement des contrôles mis en œuvre à chaque niveau de la collecte et de la consolidation ;
- l'automatisation de la collecte, par la multiplication d'interfaces entre les Centres de Services Partagés (CSP) et Smart'R, dans une logique de fiabilisation et d'amélioration continue de la qualité des données. Le principe de Smart'R est de collecter les données des systèmes de paie en fin de mois. Les dates de clôture de paie étant différentes en fonction des pays, certains indicateurs sont uniquement calculés sur 12 mois glissants afin de lisser les éventuels décalages dus à ces différentes dates de clôturee.

2.1.2.4 Consolidation des données

Le processus de *reporting* s'organise en quatre étapes :

- l'intégration mensuelle dans Smart'R de fichiers d'interfaces provenant des Centres de Service Partagés et des questionnaires pour les entités non interfacées ;
- la saisie des données sociales annuelles dans des questionnaires, effectuée par les contributeurs, au niveau des sociétés ; il s'agit des données complémentaires non présentes dans Smart'R comme les indicateurs concernant les relations sociales (par exemple, le nombre d'accords signés en vigueur) ;
- la vérification et la consolidation, effectuées au niveau de la Direction des Affaires Sociales du Groupe ;
- le *reporting*, qui permet de générer les tableaux de bord constituant les outils de pilotage de la Direction des Ressources Humaines du Groupe et à tous les niveaux de la structure, tant au niveau Société qu'au niveau Région.

2.1.2.5 Les indicateurs d'absentéisme et d'intérim

Les données d'absence ou d'intérim de certaines entités sont parfois difficiles à collecter au regard des contextes locaux. Ainsi les taux d'absentéisme et d'intérim sont calculés sur un périmètre plus restreint que celui de la campagne de *reporting* social annuelle.

Le taux d'absentéisme est exprimé en pourcentage et correspond au nombre total d'heures d'absence sur le nombre total d'heures travaillées théoriques. Les motifs d'absence pris en compte dans cet indicateur sont les absences pour maladie, les absences relatives à des accidents de travail (ou de trajet), les absences dues aux grèves et les absences non justifiées. Les absences autorisées ou prévues (de type congés, événement familial) ne sont pas retenues dans cet indicateur.

Dans plusieurs pays, des entités ont été exclues du calcul de l'indicateur en raison de l'absence de données pour des raisons diverses (absence d'interface, réglementation locale, etc.). Les pays suivants sont concernés par cette exclusion : les États-Unis, le Canada, la Colombie, l'Irlande et la Suisse, ainsi que les entités non interfacées dont les effectifs sont inférieurs à 500 salariés.

Le taux d'intérim est exprimé en pourcentage et correspond au nombre total d'heures travaillées par les intérimaires sur le nombre total des heures travaillées pour le Groupe. L'intérim ne prend pas en compte les sous-traitants et les prestataires de services.

Des entités peuvent être exclues du calcul de l'indicateur en raison de l'absence de données pour des raisons diverses (réglementation locale, difficultés de comptabilisation, etc.). Cette année, une entité en Norvège, une en France et une aux Pays-Bas ont été exclues du taux d'interim.

2.1.2.6 Les indicateurs de formation

Le périmètre est celui des entités Smart'R interfacées en paie, soit 94,6 % des effectifs totaux.

2.1.2.7 Difficultés et limites

La principale difficulté est liée à la variété des pays d'implantation du Groupe. Une doctrine concernant le calcul des indicateurs du *reporting* social et formation est diffusée chaque année aux contributeurs, mais les indicateurs sont parfois interprétés selon les contextes locaux (législations ou pratiques nationales).

2.1.3 *Reporting* EHS

2.1.3.1 Fondements

Périmètres couverts

Le *reporting* EHS rassemble 1 369 entités qui regroupent l'ensemble des établissements du Groupe. Sont suivies toutes les entités appartenant à des sociétés consolidées contrôlées à plus de 50 % par Saint-Gobain à la fin de l'exercice. Cela inclut dans la mesure du possible les constructions et acquisitions et exclut les fermetures et cessions.

Les entités sont définies en fonction du type d'établissement selon les catégories suivantes : usine, agence commerciale ou regroupement de magasins, bureau, entrepôt, centre de Recherche et Développement, mine et carrière, site en construction.

Les données sont saisies directement dans le système de *reporting* des données EHS, appelé Gaïa au niveau des entités EHS. Les différents questionnaires envoyés, ainsi que leur fréquence, le périmètre couvert et leur contenu sont présentés dans le tableau suivant :

Questionnaire	Fréquence	Périmètre	Contenu
Safety-on-Line	Ponctuelle	Monde, toutes catégories de victimes	Alerte instantanée en cas d'accident lié au travail avec ou sans arrêt, mortel
Environment-on-Line	Ponctuelle	Monde, événements environnementaux	Alerte instantanée en cas d'accident environnemental majeur ou significatif
Sécurité	Mensuelle	Monde, toutes catégories de personnel	Accidents, jours d'arrêt, heures travaillées…
Général & Santé	Annuelle	Monde (toutes les entités sauf certains bureaux ou sites rattachés)	Certification, résultats d'audit, suivi des programmes Santé…
Environnement	Annuelle	Sites « périmètre environnement concerné » + Mines et carrières (sauf sites rattachés à usines) + Autres sites à l'initiative des Régions	Production, matières premières, énergies, émissions atmosphériques, eau, déchets, plan de réhabilitation…

Les questionnaires Sécurité, Hygiène Industrielle & Santé, Général et *Safety-on-Line* (SOL) visent à couvrir la totalité des sites et des personnes travaillant pour Saint-Gobain. Ils couvrent également, selon les questionnaires, les intérimaires et les sous-traitants (questionnaires sécurité et *Safety-on-Line*).

Pour la sécurité, le *reporting* est mensuel, et récapitule tous les accidents du mois et leur niveau de gravité. Il couvre approximativement 97 % des effectifs dans le Groupe. L'absence de couverture totale des effectifs s'explique par le délai maximal d'intégration de deux ans dans Gaïa des établissements nouvellement acquis.

Par ailleurs, le *reporting* Sécurité inclut en plus des employés du Groupe, les collaborateurs intérimaires et sous-traitants permanents sur l'ensemble du périmètre, à l'exception de certains sous-traitants de la distribution en fonction des pays.

Un *reporting* ponctuel permet également aux entités, à travers le système *Safety-on-Line*, de notifier systématiquement tout accident du travail avec arrêt et sans arrêt, dont les événements mortels, et d'en expliquer les circonstances.

Le questionnaire Hygiène Industrielle & Santé et le questionnaire général sont quant à eux annuels.

Le questionnaire Environnement, lui aussi annuel, est déployé sur 826 entités. Les données consolidées pour ces entités correspondent au « périmètre Groupe ». Un « périmètre environnement concerné » a par ailleurs été établi. Les sites de ce périmètre ont été choisis pour concentrer les efforts sur les établissements ayant l'impact le plus significatif et améliorer la lisibilité des données et des progrès sur les objectifs. Les activités ont ainsi validé certains critères (consommation en énergie, en eau, quantité de déchets non valorisés…), permettant d'identifier les sites et de les suivre clairement. Ce périmètre concerne 450 entités.

Le standard EvE de gestion des événements environnementaux identifie et traite les événements qui pourraient survenir sur les sites.

Les données financières EHS (dépenses et investissements) sont suivies dans le SIF, outil de *reporting* financier du Groupe depuis l'exercice 2013.

2.1.3.2 Objectifs 2010-2025 et 2017-2030

Le Groupe s'est fixé des objectifs de moyen terme, à 2025, sur la base des résultats de l'année 2010. Ils sont définis à production comparable sur des périodes de trois ans. Cela signifie par exemple que les émissions et les consommations des années 2020-2022 sont recalculées sur la base de la production 2019.

Fondé sur les résultats de l'année de référence de la période trois ans, le Groupe met donc à jour tous les trois ans un périmètre « sites concernés » pour lequel sont suivis les résultats environnementaux pour les trois années suivantes (2011-2013, 2014-2016, 2017-2019, 2020-2022 et 2023-2025).

Les résultats publiés sur ce périmètre sont donc à périmètre comparable durant les trois années consécutives de la période : les sites qui ont été fermés ou cédés ont été retirés (à la fois des indicateurs de l'année en cours et de l'année de référence), mais aucune acquisition n'est prise en compte. Elles sont prises en compte pour la période suivante.

Les progrès réalisés sur ces cinq périodes de trois ans (entre 2010 et 2025) seront cumulés afin de déterminer l'atteinte des objectifs 2025 sur la base des résultats 2010.

Le Groupe s'est également fixé des objectifs pour 2030 sur la base des résultats de 2017 incluant Continental (pour les objectifs liés aux émissions de CO_2, aux prélèvements d'eau, aux matières premières vierges évitées et aux déchets non-valorisés). Ils sont définis en valeur absolue, pour l'ensemble du Groupe.

2.1.3.3 Consolidation des données

Le protocole de *reporting* EHS est disponible en français et en anglais. Le processus de *reporting* (aussi mensuel qu'annuel) s'organise en trois étapes :

- la saisie des données, effectuée par le ou les animateurs EHS de l'entité concernée ;
- la vérification, effectuée par chaque pays, cluster ou BU, à travers ses Directeurs EHS ;
- la consolidation, effectuée par la Direction EHS du Groupe.

2.1.3.4 Difficultés et limites

Depuis le lancement des outils de *reporting* du Groupe, la qualité du *reporting* a continuellement progressé grâce aux retours d'expérience et à une meilleure appropriation des outils par l'ensemble des équipes, à des formations et des outils de vérification. Ces éléments permettent au Groupe de prévenir les risques d'erreurs liées par exemple aux différences d'unités de mesure entre les métiers et les pays, et aux problèmes de compréhension des termes techniques.

2.1.4 Le *reporting* achats responsables

Les méthodes de *reporting* des achats responsables négoce et hors négoce ont fait l'objet d'une revue en 2020. Les indicateurs concernant les achats de négoce sont calculés sur la base des Achats de négoce réalisés en 2019 et ajustés en fonction des cessions réalisées au cours de l'année

2.1.4.1 Le périmètre de *reporting* négoce

Les indicateurs décrits dans la section 1.4 du chapitre 3 et publiés dans la section 2.2 du chapitre 4 sont calculés selon les périmètres suivants :

- les fournisseurs partenaires européens sont les fournisseurs stratégiques bénéficiant d'un contrat-cadre européen. Ces fournisseurs représentent 51 % des achats totaux. Ces fournisseurs signent un contrat-cadre incluant la charte Fournisseurs ;
- les principaux fournisseurs sont ceux avec lesquels plus de 3 millions d'euros d'achats annuels sont réalisés, parmi eux des partenaires européens et les principaux fournisseurs nationaux des enseignes locales (France, Norvège, Danemark, Suède et Royaume-Uni). Ces fournisseurs identifiés couvent plus de 79 % des achats totaux de négoce. L'ensemble de ces fournisseurs sont inclus dans la gestion des risques RSE (analyses des risques, évaluations des pratiques, actions de mitigation) et sont considérés dans la répartition des fournisseurs par niveau de performance RSE ;
- les fournisseurs de marques propres sont ceux avec lesquels Saint-Gobain Sourcing (en Inde et en Chine) développe des produits commercialisés avec une marque du Groupe. Ils représentent une part limitée des achats totaux de négoce. Ils sont considérés dans les résultats des audits sur site.

2.1.4.2 Le périmètre éligible achats hors négoce

Les fournisseurs du périmètre des achats hors négoce considérés dans les indicateurs sont les fournisseurs de plus de 100 milliers d'euros de montants d'achats annuels qui n'ont pas été soumis à une dispense (fournisseur possédé par un gouvernement d'état ou en position de *sole sourcing*) et qui ne concernent pas des dépenses liées à des secteurs d'activités non gérées par la fonction Achats (banques, assurances, services juridiques).

Ce périmètre représente 77 % des dépenses totales du périmètre hors négoce du Groupe.

Les niveaux de performance RSE des revues documentaires ont été revus en 2020 en prenant en compte les nouvelles tendances (émergence de nouvelles réglementations, augmentation des attentes des parties prenantes, plus d'exigences des clients) afin de revoir les exigences minimales attendues en matière de RSE de la part des fournisseurs identifiés comme potentiellement risqués suite à l'analyse des risques.

2.2 Avis des auditeurs

Rapport de l'un des Commissaires, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2021

COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

Tour Saint-Gobain

92400 Courbevoie cedex

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le Cofrac (Accréditation Cofrac Inspection, n°3-1060, portée disponible sur www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, présentées dans le rapport de gestion du groupe en application des dispositions des articles L.225-102-1, R.225-105 et R.225-105-1 du code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux», et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration consolidée de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Préparation de la déclaration de performance extra-financière

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

Responsabilité du commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R.225-105 du code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R.225 105 du code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les Informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables (notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et d'évasion fiscale);
- la sincérité des informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxonomie verte) ;

- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A.225 1 et suivants du code de commerce, à la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention et à la norme internationale ISAE 3000 (révisée) - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.*

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L.822-11-3 du code de commerce et le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 14 personnes et se sont déroulés entre octobre 2021 et février 2022 sur une durée totale d'intervention de 15 semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené 15 entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment la Direction Ressources Humaines, la Direction Responsabilité Sociale de l'Entreprise, la Direction de la Formation, la Direction Achats Responsables, la Direction de la Stratégie, la Direction Innovation et la Direction Environnement, Hygiène et Sécurité.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation et de l'exposé des principaux risques ;
- nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L.225 102 1 en matière sociale et environnementale, ainsi qu'en matière de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R.225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2eme alinéa du III de l'article L.225-102-1 ;
- nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés, et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes présentées en annexe. Pour certains risques (Ethique des Affaires, Gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement, Sécurité des produits, Intégration de matières recyclées, Diversité et Inclusion), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante ; pour les autres risques, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités 35 [(1)];
- nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L.233-16 avec les limites précisées dans la Déclaration ;nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants présentés en annexe, nous avons mis en œuvre :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;

(1) Des travaux ont été menés dans 35 entités EHS, correspondant à 32 entités RH, représentatives des activités et des zones géographiques d'implantation du Groupe : Allemagne (1), Argentine (1), Belgique (1), Brésil (4), Chine (2), Danemark (1) Egypte (1) Espagne (1), Etats-Unis (9), France (3), Hongrie (1), Inde (3), Japon (1), Mexique (1), Pologne (1), République Tchèque (1), Russie (1), Suède (1) et Thaïlande (1).

- des tests de détail, sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices[1], à savoir 35, et couvrent entre 18% et 23% des données consolidées sélectionnées pour ces tests ;

- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une mission d'assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une mission d'assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Neuilly-sur-Seine, le 24 février 2022

L'un des Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Edouard Sattler
Associé

Sylvain Lambert
Associé au sein du Département Développement Durable

Annexe : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

Sélection d'informations qualitatives et quantitatives, associées aux politiques, actions et résultats relatifs aux neuf risques principaux identifiés pour l'activité de Saint-Gobain, présentées dans les sections suivantes du Rapport de Gestion :

- Diversité dans l'organisation et inclusion

  Dont les résultats :
  - « Indice de diversité »
  - « % de femmes cadre »
  - « % de femmes cadre dirigeant »

- Efficacité énergétique et intensité carbone des opérations

  Dont les résultats :
  - « Emissions de CO2 (scope 1 et scope 2) »
  - « Consommation d'énergie par type »
  - « % de déchets non valorisés »
  - « Solutions for Growth : sustainable share »

- Ethique des affaires

  Dont le résultat :
  - « % de nouveaux cadres formés aux programmes Adhere, Comply et Act »

- Gestion des compétences et des talents
  - Dont les résultats :
  - « Part des collaborateurs répondant à l'enquête de satisfaction »
  - « Part des actions détenues par les collaborateurs »
  - « Part des collaborateurs ayant suivi une formation dans l'année »
  - « Nombre de recrutements »
  - « Nombre de départs »

- Gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement

  Dont les résultats :
  - « Montant des Achats couverts par la signature de la charte »
  - « Répartition des fournisseurs par niveau de performance RSE »
  - « Résultats des audits sur site des fournisseurs de marques propres évalués en termes de RSE »
  - « Part des achats dits "risqués" ayant été évalués en termes de RSE »

- Intégration des matières recyclées au sein des produits

  Dont le résultat :
  - « Prélèvements évités de matières premières naturelles »

- Santé et sécurité au travail

  Dont les résultats :
  - « TF2 des employés Saint-Gobain, intérimaires et sous-traitants permanents »
  - « Taux d'absentéisme »

3. Tables de concordance

3.1 Table de concordance du Document d'enregistrement universel

Afin de faciliter la lecture du Document d'enregistrement universel, la table de concordance suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) n° 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017.

Rubriques des Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) n° 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017	Pages
1 Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	**379**
2 Contrôleurs légaux des comptes	**380**
3 Facteurs de risques	
3.1 Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité	228-231
3.2 Risques liés aux structures du Groupe	232
3.3 Risques juridiques	233-236
4 Informations concernant l'émetteur	**264, 374**
5 Aperçu des activités	
5.1 Principales activités	6, 24-32
5.2 Principaux marchés	6, 45-48
5.3 Événements importants dans le développement des activités	20-23
5.4 Stratégie et objectifs	37-67, 123, 133
5.5 Dépendance à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	229
5.6 Position concurrentielle	30, 32
5.7 Investissements	
5.7.1 Investissements importants réalisés	9, 20-22, 66-67, 130-131, 136, 284, 286-287, 292, 368-369
5.7.2 Investissements importants en cours	66-67, 89, 130, 133, 136, 146
5.7.3 Informations concernant les coentreprises et les entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif et de son passif, de sa situation financière ou de ses résultats	289, 347-349, 357
5.7.4 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par la Compagnie de Saint-Gobain, de ses immobilisations corporelles	80-93, 134-138, 230
6 Structure organisationnelle	
6.1 Description sommaire du Groupe	6-9, 261-262
6.2 Liste des filiales importantes	332-334, 347-349
7 Examen de la situation financière et du résultat	
7.1 Situation financière	6, 8-12, 123-147
7.2 Résultats d'exploitation	123-131
8 Trésorerie et capitaux	
8.1 Informations sur les capitaux	275, 280, 328-329, 340, 350-353, 368
8.2 Source, montants et description des flux de trésorerie	278-279
8.3 Informations sur les besoins et la structure de financement	266-268, 319-327, 354-356 368-369
8.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	N/A
8.5 Sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les engagements visés au point 5.7.2	321-324
9 Environnement réglementaire	**72-73, 230, 236**
10 Information sur les tendances	**133**
11 Prévisions ou estimations du bénéfice	**N/A**
12 Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction Générale	**34-35, 154-180**
13 Rémunération et avantages	**181-221, 298-305**
14 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	**154-156, 163-180**
15 Salariés	
15.1 Nombre de salariés et répartition des effectifs	8, 12, 18, 298, 359
15.2 Participations au capital de l'émetteur et *stock-options*	190-192, 200, 204-205, 215-220, 262, 302-305, 350-353

Rubriques des Annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) n° 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017	Pages
15.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	113-114, 215-220, 261-262, 302-305, 350-353
16 Principaux actionnaires	**9, 261**
17 Transactions avec des parties liées	**313-314, 357**
18 Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats	
18.1 Informations financières historiques	274-371
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	335-338, 364-367
18.4 Informations financières pro forma	N/A
18.5 Politique en matière de dividendes	271
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	233-236, 316-319, 359-362
18.7 Changement significatif de la situation financière	N/A
19 Informations supplémentaires	
19.1 Capital social	
19.1.1 Montant du capital émis	256, 328, 350-351, 374
(a) Total du capital social autorisé	256-258, 261, 353
(b) Nombre d'actions émises et totalement libérées et nombre d'actions émises, mais non totalement libérées	256, 328, 350-351, 374
(c) Valeur nominale par action	374
(d) Nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	256, 350
19.1.2 Actions non représentatives du capital	256
19.1.3 Actions autodétenues	259
19.1.4 Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	N/A
19.1.5 Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non émis, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	219-220, 257-258, 353
19.1.6 Capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	N/A
19.1.7 Historique du capital social	256
19.2 Actes constitutifs et Statuts	
19.2.1 Objet social	374
19.2.2 Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	374-375
19.2.3 Dispositions des statuts qui pourraient avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle	374
20 Contrats importants	**N/A**
21 Documents disponibles	**378**

Incorporation par référence

Conformément à l'article 19 du Règlement (UE) n° 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 17 juin 2017, le présent Document d'enregistrement universel incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- relativement à l'exercice clos le 31 décembre 2020 : le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes annuels ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, figurant dans le Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 18 mars 2021 sous le numéro D. 21-0152 ;
- relativement à l'exercice clos le 31 décembre 2019 : le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes annuels ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, figurant dans le Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 23 mars 2020 sous le numéro D. 20-0161.

Les informations incluses dans ces deux Documents d'enregistrement universel, autres que celles visées ci-dessus, sont remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document d'enregistrement universel. Ces deux Documents d'enregistrement universel sont accessibles au siège social de la Société et sur son site Internet www.saint-gobain.com.

Les informations figurant sur le site Internet de la Société et mentionné par le lien hypertexte https://www.saint-gobain.com/fr/finance, encart « Grenfell Tower Celotex », page 235 du présent Document d'enregistrement universel ne font pas partie du Document d'enregistrement universel. À ce titre, ces informations n'ont été ni examinées ni approuvées par l'Autorité des marchés financiers.

3.2 Table de concordance du Rapport financier annuel

Afin de faciliter la lecture du Rapport financier annuel, la table de concordance suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

Informations requises par le Rapport financier annuel	Pages
Attestation du responsable du Rapport financier annuel	**379**
Rapport de gestion	
Article L. 225-100-1 du Code de commerce :	
analyse de l'évolution des affaires	2-12, 18-19, 39-67, 70-106
analyse des résultats	6-8, 122-151, 276, 290-297, 319-321, 339-340, 343-344, 371
analyse de la situation financière, y compris endettement	9, 122-131, 266-268, 319-327, 354, 355-356, 371
principaux risques et incertitudes	51, 86-88, 98-100, 228-236, 319-321, 326, 342-343
indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures prises pour les réduire	80-95, 100-103, 147-150
principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	251-252
Article L. 225-102 du Code de commerce :	
actionnariat salarié	113, 216-220, 261-262, 302, 352-353
Article L. 225-102-1 du Code de commerce :	
Déclaration de performance extra-financières	10-12, 70-118, 134-150, 381-388, 392-397
Article L. 225-211 du Code de commerce :	
rachat par la Société de ses propres actions	257-259, 261-262, 328
Article L. 225-37 et suivants du Code de commerce *Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise :*	
composition et fonctionnement du Conseil d'administration	34-35, 154-180, 374-378
rémunération des organes d'administration et de direction	181-220, 298
modalités d'exercice de la Direction Générale et limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs des dirigeants mandataires sociaux	169-170
adhésion à un code de gouvernement d'entreprise	154
éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	263
modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale	375
tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	257-258
conventions et engagements réglementés	202, 206-209, 223-225
description de la procédure de qualification des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales et description de sa mise en œuvre au cours de l'exercice	166
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	223-225
Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	365
États financiers	
Comptes annuels	339-363
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	364-367
Comptes consolidés	274-334
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	335-338
Honoraires des Commissaires aux comptes	380

3.3 Table de concordance des informations sociales et environnementales : Déclaration de Performance Extra-Financière

Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF), conformément à l'ordonnance du 19 juillet 2017 (ordonnance n° 2017-1180) qui transpose la directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014.

La DPEF comporte la présentation du modèle d'affaires et l'analyse des risques et opportunités RSE du Groupe (risques, politiques associées, plans d'action et indicateurs clés).

Le modèle d'affaires

Le modèle d'affaires du Groupe Saint-Gobain se trouve à la section 2.3 du chapitre 1. Il est le résultat d'une consultation avec les parties prenantes internes au Groupe et prend en compte la nouvelle organisation de Saint-Gobain, effective au 1er janvier 2019. Il présente le processus de génération de croissance durable du Groupe à travers ses ressources clés et ses principaux piliers de création de valeur.

L'analyse des risques et opportunités de RSE

Saint-Gobain a mené son étude des risques et opportunités liés à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE), au sein des enjeux prioritaires présentés dans l'analyse de matérialité (cf. chapitre 2, section 1.3.2).

Ainsi, un univers des 15 risques et opportunités RSE les plus importants pour Saint-Gobain a été construit en prenant en compte la stratégie du Groupe, les objectifs et les opérations ainsi sur les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux principaux. Afin d'harmoniser le vocabulaire et la vision des enjeux, un tableau présentant une définition du risque ou de l'opportunité, les impacts potentiels pour les parties prenantes d'une part et pour Saint-Gobain d'autre part, a été fourni.

La cotation de ces risques et opportunités a ensuite été effectuée en fonction des attentes des parties prenantes permettant d'allier des visions internes et externes à l'organisation, selon la méthodologie partagée avec l'audit et le contrôle internes. Si la méthodologie d'évaluation des risques suit le même processus que celle mise au point par le contrôle interne, les échelles de valeur ont été adaptées à des impacts extra-financiers et à une échelle de temps de long terme. Les entretiens ont été menés de mai à septembre 2018 avec deux critères à évaluer : l'impact et la criticité. Des membres du Comex ont participé à ces évaluations.

Les neuf risques et opportunités RSE identifiés comme les plus importants sont :

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

L'identification de ces risques constitue une étape clé dans la construction de la feuille de route RSE du Groupe (cf. chapitre 2, section 3.4.3).

Risque ou opportunité identifié	Gestion du risque ou de l'opportunité	Rubrique
Les Principes de Comportement et d'Action du Groupe sont un véritable Code éthique. L'ensemble des politiques et engagements de Saint-Gobain y fait référence.		
Diversité dans l'organisation et inclusion	**Engagement** : Politique Ressources Humaines Politique droits humains	 III – 4.1 III – 1.3
	Actions : Programme OPEN Programme droits humains (Non-discrimination)	 III – 4.3.6 III – 1.3
	Objectifs quantitatifs : Indice de diversité 30 % de femmes cadres en 2025 25 % de femmes cadres dirigeantes en 2025 30 % de femmes dans le Comex du Groupe en 2025 30 % de femmes en moyenne dans les COMEX des BU en 2025	 IV – 2.2 IV – 2.2 IV – 2.2 IV – 2.2 IV – 2.2
	Indicateurs : 24,8 % de femmes dans les 19 048 postes les plus élevés soit 11,5 % des postes du Groupe Autres indicateurs diversité Autres indicateurs non-discrimination	 IV – 2.2 IV – 2.2
Efficacité énergétique et intensité carbone des opérations	**Engagement** : Politique et charte EHS Politique énergie – climat Engagement net zéro carbone avant 2050	 III – 3.3.1.5 III – 3.3.2.1 III – 2.1
	Actions : Programme WCM Réseau énergie – climat Programmes transversaux dont prix interne du carbone, programmes R&D et maîtrise du scope 3	 III –3.3.1 III – 3.3.2.1 III – 2.1.5
	Objectifs quantitatifs : Réduire les émissions carbone de 20 % en 2025 (base 2010) Réduire la consommation d'énergie de 15 % en 2025 (base 2010) Réduire les émissions carbone de 33 % (scope 1 et 2) en valeur absolue entre 2017 et 2030 Réduire les émissions carbone de 16 % (scope 3) en valeur absolue entre 2017 et 2030	 IV – 2.2 IV – 2.2 IV – 2.2 IV – 2.2
	Indicateurs : Indicateurs émissions GES Indicateurs énergie	 IV – 2.2 IV – 2.2
Éthique des affaires *Ce risque comprend les droits humains et la lutte contre la corruption.*	**Engagement** : Code éthique : les Principes de Comportement et d'Action	 I – 2.2.2
	Actions : Programme éthique et conformité	 III – 1.1 & 1.2
	Objectifs quantitatifs : Former 100 % des nouveaux cadres aux programmes *Adhere*, *Comply* et *Act* dans leur première année d'intégration	 IV – 2.2
	Indicateurs : Indicateurs Valeurs du Groupe Indicateurs non-discrimination	 IV – 2.2 IV – 2.2
Évasion fiscale Le Groupe agit en conformité avec les lois fiscales des pays où il est présent et s'acquitte de ses obligations déclaratives et de paiement de l'impôt, dans les délais (cf. chapitre 3, section 1.2.5) Saint-Gobain n'a donc pas mis en place de structures dont l'objet serait l'évasion fiscale et applique les lois et réglementations fiscales avec honnêteté et intégrité.		
Gestion des compétences et des talents	**Engagement** : Politique Ressources Humaines	 III – 4.1
	Actions : Programme WCM Programme OPEN Programme SG Talents Programme Formation	 III – 3.3.1 III – 4.3.6 III – 4.3.6 III – 4.3.5
	Indicateurs : Part des collaborateurs formés Indicateurs Formation dans développement des talents	 IV – 2.2 IV – 2.2
Gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement	**Engagement** : Code éthique : les Principes de Comportement et d'Action Politique Bois Politique Matières premières à risque élevé	 I – 2.2.2 III – 1.4.3 III – 1.4.3
	Actions : Programme Achats responsables	 III – 1.4
	Objectifs quantitatifs : Programme Achats responsables	 III – 1.4
	Indicateurs : Indicateurs Achats Responsables	 IV – 2.2

9

Risque ou opportunité identifié	Gestion du risque ou de l'opportunité	Rubrique
Intégration des matières recyclées au sein des produits	**Engagement** : Charte et politique EHS Politique gestion durable des ressources	 III – 3.3.1.5 III – 3.3.2.3
	Actions : Avoir un contenu recyclé maximal Économie circulaire	 III – 3.3.2.3 III – 2.2
	Objectifs quantitatifs : Augmenter les prélèvements évités de matières premières naturelles de 30 % (entre 2017 et 2030)	 IV – 2.2
	Indicateurs : Déchets et matières premières	 IV – 2.2
Performance énergétique et carbone des produits et services	**Engagement** : Politique et charte EHS Politique énergie et climat	 III – 3.3.1.5 III – 3.3.2.1
	Actions : Programme *Solutions for Growth* : concevoir des solutions durables, confortables et performantes dont transparence produits et évaluation et amélioration de la performance durable des produits Saisir les opportunités liées à la transition vers une économie bas-carbone Des actions en faveur d'une croissance économique robuste et bas-carbone Former localement les clients, informer l'utilisateur final	 III – 3.4.4 III – 2.1.3.2 III – 2.1.6.2 III – 2.1.6.3
	Indicateurs : Mise à disposition des EPD Évitements carbone liés aux solutions	 III – 3.4.2 III – 2.1.4.2
Santé et sécurité au travail	**Engagement** : Politique et charte EHS Politique Santé	 III – 3.3.1.5 III – 4.2
	Actions : Programme WCM Programme de sécurité au travail Programme de santé au travail Programme *CARE* Programme Mental WellBeing	 III – 3.3.1 III – 4.2.2 III – 4.2.1 III – 4.3.2 III – 4.3.3
	Objectif quantitatif : Conserver un TF2 en dessous de 2	 III – 4.2.2.2
	Indicateurs : HICE (*Health Indicator for Occupational Exposure*) Indicateurs Santé et Sécurité	 III – 4.2.1.2 IV – 2.2
Sécurité des produits	**Engagement** : Politique et charte EHS Politique Santé	 III – 3.3.1.5 III – 4.2
	Actions : Programme Innovation incluant la check-list EHS Programme WCM Transparence produits Programme d'évaluation de la performance durable des produits Gestion des risques chimiques	 III – 3.4.1 III – 3.3.1 III – 3.4.2 III – 3.4.4 III – 4.2.1.3
	Indicateurs : Déploiement des outils de gestion des risques chimiques Un travail complémentaire sur la possibilité de définir un indicateur de performance sur la sécurité des produits est en cours de réflexion	 III – 4.2.1.3

Les thèmes « gaspillage alimentaire », « lutte contre la précarité alimentaire », « respect du bien-être animal », et « alimentation responsable, équitable et durable » ne constituent pas des risques non financiers principaux pour Saint-Gobain et ne sont pas retenus dans la déclaration de performance extra-financière.

3.4 Table de concordance des informations sociales et environnementales : plan de vigilance

Dans le cadre du respect de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre.

Le plan de vigilance de Saint-Gobain est constitué de deux plans distincts mais complémentaires :

- le plan de vigilance des opérations du Groupe (*holding*, filiales, joint-ventures et sous-traitants sur sites) ;
- le plan de vigilance lié aux achats incluant les fournisseurs de rang 1 et les sous-traitants externes aux sites.

Plan de vigilance lié aux opérations du Groupe	Rubrique
Cartographies des risques liés aux opérations et procédures d'évaluation de la situation au regard de la cartographie des risques	
Identification, analyse et hiérarchisation des risques, prévention des atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales	III – 1.3.2
Identification, analyse et hiérarchisation des risques, prévention des atteintes graves envers la santé et la sécurité des personnes et l'environnement	III – 3.3.1.5
Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves	
Pour le respect des droits humains	III – 1.1 ; III – 1.2 ; III – 1.3
Pour la santé et la sécurité des personnes	III – 4.2
Pour l'environnement	III – 3.3.2
Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité	
Reporting annuel	IV – 2.2
Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements	III – 1.6

Plan de vigilance lié aux achats du Groupe	Rubrique Chapitre – Section
Cartographies des risques liés aux opérations et procédures d'évaluation de la situation au regard de la cartographie des risques	
Identification, analyse et hiérarchisation des risques, prévention des atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, santé et la sécurité des personnes, et l'environnement	III – 1.4.1
Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves	
Programme Achats Responsables Négoce	III – 1.4.2.2
Programme Achats Responsables hors négoce	III – 1.4.2.1
Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité	
Reporting annuel	IV – 2.2
Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements	III – 1.6

3.5 Classification des activités selon le cadre réglementaire européen permettant de définir des activités économiques durables sur le plan environnemental

3.5.1 Classification des activités

Dans le cadre du respect du **Règlement européen 2020/852 Taxonomy Regulation** en vigueur depuis juillet 2020, **des actes délégués aux deux premiers objectifs concernant l'atténuation et l'adaptation au changement climatique (Taxonomy Climate Delegated Act (EU) 2021/2139)**, ainsi que de **l'acte délégué à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 et ses annexes sur les conditions de *reporting* (Disclosures Delegated Act),** Saint-Gobain a réalisé une analyse des critères d'éligibilité permettant de classifier ses activités économiques durables au regard des nouvelles exigences de *reporting* sur la part concernée du chiffre d'affaires, des investissements et des dépenses d'exploitation (Capex et Opex).

Pour l'exercice 2021, les activités de Saint-Gobain considérées comme éligibles, correspondent aux définitions des activités suivantes listées dans les actes délégués dédiés aux objectifs d'atténuation du changement climatique et d'adaptation au changement climatique :

- **3.5 Fabrication d'équipements à bon rendement énergétique pour la construction de bâtiments.** L'activité 3.5 couvre directement plusieurs catégories de produits de Saint-Gobain, notamment l'isolation, le vitrage pour façades extérieures (fenêtres), les plaques de plâtre et les mortiers faisant partie d'un système d'isolation;
- **3.6. Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone.** L'activité 3.6 concerne des produits ou solutions de Saint-Gobain contribuant à la réduction substantielle (par rapport à l'alternative la plus performante sur le marché) des émissions de GES générées par le produit ou la technologie de fabrication dans lesquels ils sont intégrés.

Le périmètre de *reporting* concerne l'ensemble des entités consolidées de Saint-Gobain à la fin de l'année 2021.

Le chiffre d'affaires lié aux solutions durables de Saint-Gobain (cf. chapitre 3, section 3.4.4) intègre des activités non évaluées dans le cadre du respect du règlement européen 2020/852 Taxonomy regulation comme les activités de distribution, des impacts et bénéfices non encore intégrés à la réglementation comme les ressources et l'économie circulaire ou enfin les bénéfices liés à la santé, la sécurité et aux conforts qui seront potentiellement éligibles à la taxonomie sociale.

3.5.2 Calcul des KPI

Chiffre d'affaires (CA)

Le chiffre d'affaires considéré est le chiffre d'affaires consolidé du Groupe.

Activités de Saint-Gobain	Chiffre d'affaires éligible en 2021 (en k€)	% du chiffre d'affaires éligible en 2021
Total activités éligibles	**7 140 204**	**16,2 %**
Total activités non éligibles	**37 019 570**	**83,8 %**
Total chiffre d'affaires Groupe	**44 159 774**	**100 %**

CAPEX

Les données intégrées dans le calcul des Capex concernent les investissements et sont issues de la consolidation financière. Les catégories de Capex considérées comme éligibles sont les suivantes :

- les Capex liés à la réduction d'émissions de CO_2 ;
- les Capex liés à des activités dont le chiffre d'affaires est éligible.

Depuis 2021, une rubrique financière est dédiée au suivi des investissements liés à la réduction des émissions de CO_2, en ligne avec la feuille de route CO_2 du Groupe pour atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050 (cf. chapitre 3, section 2.1.5.2).

Catégories de CAPEX	CAPEX éligibles 2021 (en k€)	% CAPEX éligible 2021
1 - CAPEX associés a un plan de réduction des émissions de CO_2	54 983	3,5 %
2 - CAPEX associés aux activités éligibles hors point 1	1 002 840	63,0 %
Total CAPEX éligibles	**1 057 824**	**66,5 %**
Total CAPEX non éligibles	**532 928**	**33,5 %**
Total CAPEX Groupe	**1 590 752**	**100 %**

OPEX

Les dépenses considérées sont les coûts de R&D afférents aux projets de réduction des émissions de CO_2. Le montant de ces dépenses sur l'exercice 2021 est de 44 342 k€, représentant 10 % du total des dépenses de R&D

Le chapitre 3, section 2.1.5, détaille l'ensemble des actions menées pour assurer la transition vers l'utilisation d'énergies décarbonées, intégrant les programmes d'innovation et de R&D

4. Glossaire

A

ACT
Programme de formation dédié à la prévention de la corruption.

Act4nature International
Démarche d'engagements volontaires d'entreprises pour la biodiversité, lancée en France, dans laquelle Saint-Gobain s'est engagée en 2018.

Adhere
Programme de formation à distance dédié aux Principes de Comportement et d'Action, Code de conduite éthique du Groupe Saint-Gobain.

Afep ou Association française des entreprises privées
Organisation française fondée en 1982, représentant des grandes entreprises françaises privées de dimension mondiale présentes en France.

Attitudes
Concept lié aux pratiques managériales de Saint-Gobain. Au nombre de 5, elles constituent ensemble à la fois un mode de management et un état d'esprit qui unit l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

B

BIM ou *Building Information Modeling*
Maquette qui offre une vision intégrée du bâtiment durant toutes les étapes de son cycle de vie à travers un « jumeau numérique ».

Boost
Plateforme de formation en ligne créée par Saint-Gobain.

BREEAM ou *Building Research Establishment Environmental Assessment Method*
Originaire du Royaume-Uni, cette méthode d'évaluation de la performance environnementale des bâtiments) est le standard de certification bâtiment le plus répandu à travers le monde.

C

CAC ou Commissaire Aux Comptes
Auditeur légal dont le rôle est la vérification des comptes d'une entreprise. Il exerce une profession réglementée dont les missions consistent à effectuer, de manière indépendante, le contrôle comptable, financier et juridique d'une société.

Calcin
Verre brisé provenant de déchets de fabrication ou de la collecte sélective des déchets et des contenus de recyclage.

Capex ou *Capital Expenditure*
Les Capex désignent les dépenses d'investissement d'une entreprise capitalisées au bilan. Généralement traduit en français par « dépenses d'investissement de capital », les Capex regroupent toutes les dépenses effectuées par une société se rattachant à ses investissements matériels.

CARE by Saint-Gobain
Programme de protection sociale pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe et leurs familles.

CDP ou Carbon Disclosure Project
Organisation internationale à but non lucratif, créée en 2000, qui publie des données sur l'impact environnemental des plus grandes entreprises. Elle est basée au Royaume-Uni.

Chaîne de valeur
Enchaînement d'activités interconnectées qui développent chacune une valeur plus ou moins stratégique et importante pour l'entreprise en intégrant l'amont (fournisseurs) et l'aval (clients et autres parties prenantes concernées).

Cleantech ou *Clean Technologies*
Désigne les entreprises qui favorisent le développement durable et le respect de l'environnement à travers des nouvelles technologies offrant des rendements compétitifs aux investisseurs tout en apportant une réponse aux défis actuels en matière d'écologie et de lutte contre le réchauffement climatique. Cela peut se traduire en particulier par le recours aux énergies renouvelables, des méthodes de recyclage ou encore par toute pratique respectueuse de l'environnement.

Climatetech ou *Climate Technologies*
Désigne les entreprises qui travaillent spécifiquement à réduire ou éliminer les émissions de gaz à effet de serre, et plus généralement qui proposent des solutions contre les impacts du changement climatique en s'appuyant sur des technologies portant notamment sur la décarbonation, les émissions négatives, ou encore l'adaptation au changement.

COMPLY
Programme de formation dédié au droit de la concurrence.

D

DEP ou Déclaration Environnementale de Produit
Sigle français équivalent à l'anglais EPD (cf. ci-dessous)

DPEF ou *Déclaration de Performance Extra-Financière*
La Déclaration de Performance Extra-Financière résulte de la transcription en droit français d'une directive européenne sur le *reporting* extra-financier, sous forme d'une ordonnance remplaçant l'ancien dispositif de reporting RSE. Son but est de constituer un outil de pilotage stratégique de l'entreprise, à la fois concis et accessible, concentré sur les informations essentielles.

E

Ebitda ou *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*
Bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement.

EFRAG ou European Financial Reporting Advisory Group
Association internationale sans but lucratif qui a été créée en 2001 avec les encouragements de la Commission européenne et qui a pour rôle de développer et promouvoir la voix européenne dans l'élaboration des normes comptables internationales (IFRS) et de s'assurer que celle-ci soit prise en considération par l'IASB (International Accounting Standard Board).

EHS ou Environnement, Hygiène industrielle, Santé, sécurité

EPD ou *Environmental Product Declaration*
Une « déclaration environnementale de produit » permet d'évaluer les performances environnementales d'un produit de construction ou d'un équipement destiné à un usage dans les ouvrages de bâtiment. Son objectif est de fournir une information transparente objective et vérifiée pour le consommateur.

EpE ou association française des Entreprises Pour l'Environnement
Créée en 1992, partenaire du WBCSD, l'EpE regroupe une cinquantaine de grandes entreprises françaises et internationales issues de tous les secteurs de l'économie qui veulent mieux prendre en compte l'environnement dans leurs décisions stratégiques et dans leur gestion courante. Saint-Gobain en est membre.

ESG ou Environnement, Social et Gouvernance
Les critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG) constituent généralement les trois piliers de l'analyse extra-financière. Ils sont pris en compte dans la gestion socialement responsable. Grâce aux critères ESG, on peut évaluer l'exercice de la responsabilité des entreprises vis-à-vis de l'environnement et de leurs parties prenantes (salariés, partenaires, sous-traitants et clients).

ETC ou Energy Transition Commission
Groupe de réflexion international qui se concentre sur la croissance économique et l'atténuation des effets des changements climatiques. Il a été créé en septembre 2015 et est basé à Londres.

ETICS ou *External Thermal Insulation Composite System*
Système d'isolation thermique extérieure par enduit.

F

FCPE ou Fonds Commun de Placement d'Entreprise
Organisme de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) réservé aux salariés des entreprises.

Fit for 55
Ensemble de propositions visant à réviser et à actualiser la législation de l'Union européenne ainsi qu'à mettre en place de nouvelles initiatives pour veiller à ce que les politiques de l'UE soient conformes aux objectifs climatiques convenus par le Conseil et le Parlement européen. Le nom fait référence à l'objectif de l'UE visant à réduire les émissions nettes de gaz à effet de serre d'au moins 55 % d'ici à 2030. Le paquet proposé vise à aligner la législation de l'UE sur l'objectif fixé pour 2030.

Float
Procédé industriel dit de verre flotté ou « float glass » dans lequel un mélange de matières premières est chargé en continu dans le four de fusion. À la sortie du four, le verre forme un ruban flottant à la surface de l'étain fondu.

G

GBC ou Green Building Councils
ONG de promotion de la construction durable, fondée en 2002 et regroupant des professionnels de la construction durable de plus de 100 pays.

GES ou Gaz à Effet de Serre
Composants gazeux qui absorbent le rayonnement infrarouge émis par la surface terrestre et contribuent ainsi à l'effet de serre. L'augmentation de leur concentration dans l'atmosphère terrestre est l'un des facteurs à l'origine du réchauffement climatique.

Global ABC ou *Global Alliance For Building and Construction*
Lancée lors de la COP21, l'alliance globale pour les bâtiments et la construction a pour but de mobiliser les institutions internationales sur le sujet de la contribution du bâtiment à l'émission de GES. Hébergée par le PNUE, réunissant organisations internationales, pays, entreprises et associations, la Global ABC a élaboré une feuille de route pour une construction non émettrice de carbone.

Global Compact
Initiative des Nations unies lancée en 2000, visant à inciter les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable en s'engageant à intégrer et à promouvoir plusieurs principes relatifs aux droits de l'Homme, aux normes internationales du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

Global Deal
Initiative lancée en 2016 par le Premier ministre suédois, en faveur du dialogue social. Copilotée par l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques) et l'OIT (Organisation Internationale du Travail), cette initiative rassemble une communauté d'acteurs qui font confiance au dialogue social comme outil de régulation, au service d'une mondialisation qui profite à tous.

Green Buildings Saint-Gobain
Site web qui permet aux clients du Groupe d'évaluer la contribution de ses produits et solutions à l'obtention de certifications.

Green Deal ou pacte vert européen
Ensemble de mesures visant à faire de l'Europe un continent « climatiquement neutre » d'ici 2050. Présenté le 11 décembre 2019 par la Commission Européenne, le *Green Deal* s'adresse aux entreprises autant qu'aux citoyens qui sont invités à participer à la transition écologique et au développement durable.

Grow & Impact
Plan stratégique adopté par Saint-Gobain et annoncé en novembre 2021.

H

HQE ou Haute Qualité Environnementale
Certification créée en 2005 en France, qui poursuit des objectifs de performance durable en laissant une large place à l'analyse du cycle de vie (ACV) à l'échelle des bâtiments. Son approche multicritère intègre des préoccupations de bien-être des utilisateurs par la prise en compte des impacts sur la santé et le confort des individus, et sur l'environnement intérieur.

I

IFRS ou *International Financial Reporting Standards*
Les normes IFRS sont un ensemble de normes comptables internationales établies par l'International Accounting Standards Board (IASB) et adoptées par l'Union Européenne.

L

LEED ou *Leadership in Energy and Environmental Design*
Programme de certification américain créé en 1998.

M

Matérialité
Caractère de ce qui peut avoir un impact significatif sur une organisation et sur sa capacité à créer de la valeur financière et extra-financière pour elle-même et ses parties prenantes.

Medef ou Mouvement des Entreprises De France
Organisation patronale fondée en 1998, remplaçant le Conseil National du Patronat Français (CNPF)1. Son but est de représenter les entrepreneurs français auprès de l'État et des organisations syndicales.

Modèle de création de valeur
Représentation graphique de la manière dont une entreprise crée de la valeur pour elle-même et pour l'ensemble de ses parties prenantes, en faisant appel à des ressources et des relations, en intégrant sa mission, sa vision, sa stratégie et sa démarche d'allocation des ressources.

Multicanal
Relation client-fournisseur utilisant au moins 2 canaux tels que les points de contact physiques (magasins, centres de conseil, lieux d'exposition…), le web, le courrier électronique, ou encore les plate-formes mobiles.

N

Net Zéro Carbone
Equilibrage entre émission et absorption de CO_2. Au niveau d'une entreprise, le standard de neutralité carbone couvre ses émissions à travers l'ensemble de sa chaîne de valeur (cf. « scopes » ci-dessous).

O

ODD ou objectif de développement durable
Les ODD sont les 17 priorités interconnectées et fixées par l'Organisation des Nations unies pour favoriser développement économique et social soucieux de respecter les populations et la planète. Ils ont été adoptés en septembre 2015 par l'ONU dans le cadre de l'Agenda 2030. Ils répondent aux défis liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice.

OPEN ou *Our People in an Empowering Network*
Programme de ressources humaines de Saint-Gobain.

P

Parties prenantes
Les parties prenantes de l'entreprise regroupent l'ensemble des individus et des organisations qui participent à sa vie économique, qui l'observent, qui l'influencent, ou qu'elle influence de manière plus ou moins directe. On les regroupe en deux grandes catégories, les parties prenantes internes et les parties prenantes externes.

PNUE ou Programme des Nations unies pour l'environnement
Organisation dépendante de l'Organisation des Nations unies, créée en 1972, et ayant pour but de coordonner les activités des Nations unies dans le domaine de l'environnement et d'assister les pays dans la mise en œuvre de politiques environnementales.

Principes de Comportement et d'Action
Ces principes, au nombre de 9, constituent le code éthique de Saint-Gobain. Ils font explicitement référence aux conventions applicables de l'Organisation internationale du travail (OIT), à la charte internationale des droits de l'homme, aux principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économique (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales et à la convention de l'OCDE en matière de lutte contre la corruption.

PEE ou Plan d'Epargne Entreprise

PEG ou Plan d'Epargne Groupe

R

R&D ou Recherche et Développement

REACH ou *Registration, Evaluation and Authorisation of CHemicals*
Règlement européen qui prévoit l'accès du public à des informations sur les substances auxquelles il risque d'être exposé. La base de données correspondante est gérée par l'Agence européenne des produits chimiques (ECHA).

RGPD ou Règlement Général sur la Protection des Données
Règlement européen qui encadre le traitement des données personnelles sur tout le territoire de l'Union.

RH ou Ressources Humaines

RSE ou Responsabilité Sociale de l'Entreprise
C'est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociétales, sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes. C'est donc la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.

S

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

Scope
Traduisible comme « périmètre », ce terme renvoie aux trois grandes familles d'émissions de gaz à effet de serre d'une organisation, telles que définies par le standard international du *Greenhouse Gaz Protocol*. Le « Scope 1 » correspond aux émissions directes ; le « Scope 2 » correspond aux émissions liées à la production des énergies utilisées ; le « Scope 3 » correspond aux émissions directes mais aussi indirectes des différentes parties prenantes - fournisseurs, prestataires, clients - de l'organisation, sur sa chaîne de valeur en amont et en aval de son activité.

SHP ou Solutions de Haute Performance (HPS en anglais)
Division de Saint-Gobain, organisée par marché, pour les clients mondiaux du Groupe, et qui a pour vocation d'apporter des solutions à valeur ajoutée pour une variété d'applications de pointe dans la mobilité, la santé, la construction et l'industrie.

SMAT ou Safety Management Tool
Méthodologie utilisée pour les visites de sécurité.

Solutions for growth
Programme qui consiste à analyser l'ensemble des produits et des services proposés par Saint-Gobain et à quantifier leur capacité à fournir à ses clients des bénéfices de performance et de contribution à un développement durable.

T

TCFD ou *Task Force on Financial Disclosure*
Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat, qui vise à améliorer la transparence financière des entreprises en matière de climat. La TCFD encourage les acteurs économiques à publier des informations sur la façon dont les opportunités

et risques liés au climat sont pris en compte dans la gouvernance, la stratégie, la gestion des risques et les indicateurs et métriques utilisés.

Transform & Grow
Plan de transformation du Groupe Saint-Gobain, lancé en janvier 2019 et mené à bien fin 2020.

W

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

WCM ou *World Class Manufacturing*
Programme d'excellence industrielle.

WCP ou *World Class Purchasing*
Programme d'excellence dans le domaine des Achats et notamment des achats responsables.

WELL pour International Well Building Institute
Lancé aux Etats Unis en octobre 2014, le « Well Building Standard » est un référentiel qui rassemble les meilleures pratiques dans le domaine de la conception, la construction, l'aménagement et l'exploitation des espaces de travail. WELL est la première certification entièrement dédiée au bien-être des occupants.

WGBC ou World Green Building Council
Organisation mondiale de promotion de la qualité écologique des constructions, fondée en 2002 et regroupant des professionnels de la construction durable de plus de 100 pays.

NOTES

NOTES

NOTES

Papiers

Le document d'enregistrement universel est imprimé sur du papier Condat silk, certifié 100% PEFC® :

- *PCF : Process Chlorine Free – fibres blanchies sans chlore. Aucune substance classée cancérigène, mutagène ou reprotoxique (CMR) n'est contenue dans les matières premières utilisées.*

L'utilisation de ce papier de cet exemplaire papier du Document d'enregistrement universel de :

- *0 kg de matières envoyées en décharge ;*
- *9,14 m³/t d'eau ;*
- *1,79 MWh/t d'énergie ;*
- *0.39 t sec/t sec papier de fibres de cellulose consommées.*

Le fabricant du papier, Lecta, se conforme à la nouvelle réglementation européenne REACH (Registration, Evaluation, Autorisation and Restriction of Chemicals) créée dans le but d'offrir une meilleure protection de la santé humaine et de l'environnement contre les risques pouvant être liés aux produits chimiques, mais aussi de promouvoir de nouvelles méthodes de tests, la libre circulation des substances et enfin d'augmenter la compétitivité et l'innovation.

Le fabricant de ce papier, Lecta, dispose des certifications de management environnemental les plus exigeantes – ISO 140001 et EMAS –, des chaînes de responsabilité PEFC™ et FSC®, ainsi que des certifications de performance énergétique ISO 50001, de gestion de la qualité ISO 9001, ainsi que de santé et de sécurité au travail ISO 45001.

Impression

Ce document a été imprimé sur les presses de l'Imprimerie Diamant Graphic, 70 à 82 rue auber, 94400 Vitry sur Seine - France qui utilise des encres végétales et des colles sans solvant et est certifiée :

- *FSC® (Forest Stewardship Council) ;*
- *PEFC® (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes chain-of-custody certified) ;*
- *Global Compact® Diamant Graphic s'est engagée sur 10 valeurs fondamentales portant sur les droits de l'Homme, le droit du Travail, l'environnement & la lutte contre la corruption. Chaque année, nous poursuivons notre engagement par des initiatives concrètes au sein de nos ateliers.*

Ces dispositions sont décrites dans notre rapport annuel Développement Durable.

- *IMPRIM'VERT®. Si vous avez fini de lire cet exemplaire et que vous ne souhaitez pas le garder, pouvez-vous s'il vous plaît le donner à un autre lecteur ou le jeter dans une poubelle de tri sélectif pour le papier. Merci !*

e-accessibility®

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 : ©JEFFREY HOLDER, ©PAJOR PAWEL/SHUTTERSTOCK, ©OLIVIER LE MOAL/SHUTTERSTOCK, ©OPTIMERA, ©VLAD PATRU, ©XAVIERPOPY-REA, ©TRICKY SHARK/SHUTTERSTOCK, ©RAPHAEL DEMARET, ©BLUE PLANET/SHUTTERSTOCK, ©OSSIP VAN DUIVENBODE, PORTRAITS ©JEAN CHISCANO ILLUSTRATION P. 60 : ©VALOREF, ©SHUTTERSTOCK, ©CAPAPICTURES_C.ABAD, ©POPTIKA/SHUTTERSTOCK.

Conception & réalisation LABRADOR INFORMATION DESIGN +33 (0)1 53 06 30 80

Ce document
est accessible
sur le site institutionnel

www.saint-gobain.com

SAINT-GOBAIN

Direction de la Communication
12, Place de l'Iris
92400 Courbevoie - France
www.saint-gobain.com

www.linkedin.com/company/saint-gobain/

twitter.com/saintgobain

www.facebook.com/saintgobaingroup

www.instagram.com/saintgobaingroup/

www.youtube.com/user/SaintGobainTV