

2

0

2

1

RAPPORT  
ANNUEL  
INTÉGRÉ

2

2

---

**Le centre culturel de la fondation Stavros Niarchos à Athènes est un complexe durable** offrant une multitude d'activités et d'événements éducatifs, sportifs ou environnementaux, redéfinissant le concept d'espace public. Le projet, qui a restauré les liens perdus du site avec la ville et la mer, comprend de nouvelles installations pour la Bibliothèque nationale et l'Opéra national, situées dans le parc Stavros Niarchos, l'un des plus grands espaces verts d'Athènes, couvrant 21 hectares. Les solutions Rigips et les vitrages Saint-Gobain ont contribué à l'obtention de la certification LEED du projet.

---



# SOMMAIRE

---

1

P. 2

## PRÉSENTATION DU GROUPE

SAINT-GOBAIN,  
DANS SA SINGULARITÉ

---

2

P. 12

## SAINT-GOBAIN ET SON ÉCOSYSTÈME

LE MONDE DANS LEQUEL  
LE GROUPE ÉVOLUE

---

3

P. 22

## LA STRATÉGIE

COMMENT SAINT-GOBAIN  
GÉNÈRE UNE CROISSANCE  
DURABLE ET RENTABLE

---

4

P. 28

## UNE APPROCHE ORIENTÉE VERS LES CLIENTS

COMMENT SAINT-GOBAIN  
S'ORGANISE POUR ATTEINDRE  
SES OBJECTIFS SUR LE MOYEN TERME

---

5

P. 38

## LA CONTRIBUTION

COMMENT SAINT-GOBAIN  
SE PROJETTE DANS L'AVENIR  
POUR CONTRIBUER À UN MONDE  
PLUS VERTUEUX

---

6

P. 48

## ANNEXES

DONNÉES ET INFORMATIONS  
COMPLÉMENTAIRES

---

### TABLE DES ILLUSTRATIONS

---

P. 05	Présence mondiale
P. 07	Chaîne de valeur
P. 20	Cartographie des parties prenantes
P. 23	Approche stratégique
P. 25	Modèle de création de valeur
P. 31	Solutions pour la rénovation
P. 32	Solutions pour la construction neuve
P. 33	Solutions pour l'industrie
P. 39	Contribution
P. 40	Feuille de route décarbonation
P. 43	Vers la circularité
P. 47	Matrice de matérialité
P. 48	Tableau de bord RSE
P. 50	Intégration des ODD



**PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR**

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



Plus que jamais, Saint-Gobain a prouvé en 2021 sa capacité à se réinventer et à se dépasser. Sur la base d'une transformation réussie, ses résultats financiers, autant que ses engagements et ses progrès dans le domaine ESG (environnement, social et gouvernance) en sont le témoignage. La transparence, la fluidité et la qualité des échanges entre les organes de gouvernance du Groupe sont également des facteurs essentiels pour atteindre nos objectifs de croissance.

Avec cette deuxième édition de son rapport intégré, Saint-Gobain poursuit sa démarche en faveur d'une communication toujours plus transparente sur son modèle. Dans un monde marqué par une plus grande incertitude sur les plans géopolitique et économique, le Groupe est d'autant plus déterminé à jouer un rôle stratégique pour la création d'une économie circulaire et d'un monde décarboné, plus sûr et plus équitable. Cette responsabilité qui est la nôtre concerne aussi bien les secteurs dans lesquels nous opérons que la société dans son ensemble. C'est pour cette raison que nous voulons continuer à partager, de manière la plus claire possible, la façon dont nous créons de la valeur partagée avec l'ensemble de nos parties prenantes.



**BENOIT BAZIN**

*Directeur Général de Saint-Gobain*

Saint-Gobain a connu en 2021 une année en tous points remarquable, avec des performances records sur le plan financier, et la poursuite méthodique et disciplinée de nos objectifs en termes de responsabilité sociale d'entreprise. La première année du plan stratégique *Grow & Impact* a prouvé la pertinence de notre modèle en termes de croissance et de rentabilité. Notre approche par solutions nous différencie et nous permet de répondre aux attentes des marchés de la construction et de la rénovation ainsi qu'au défi de la décarbonation de l'industrie. La gestion dynamique de notre profil d'activité, à travers la cession des actifs les moins performants et la poursuite d'acquisitions créatrices de valeur, nous a permis de renforcer le Groupe et de lui donner un statut de leader mondial de la construction durable, qui améliore la vie quotidienne de tous grâce à ses solutions de haute performance.

Notre trajectoire de développement est portée par des tendances planétaires – concernant le climat, les ressources, l'urbanisation, la digitalisation et les modes de vie – qui représentent autant de défis que d'opportunités ; dans un contexte de tensions renouvelées, nous sommes confiants dans notre capacité à réaliser une croissance à la fois rentable et durable. Notre positionnement et nos solutions, notre potentiel d'innovation, la qualité et la diversité de nos talents en sont les clés, sur le moyen comme sur le long terme.



**PHLA+ est la première  
« Maison Passive Certifiée »  
construite à Los Angeles.**  
Le projet, élaboré avec l'aide  
de CertainTeed, allie le confort  
à une très faible consommation  
d'énergie, tout en assurant  
une qualité élevée de l'air intérieur.

# 1

PRÉSENTATION DU GROUPE

**SAINT-GOBAIN,  
DANS SA SINGULARITÉ**

# LES TEMPS FORTS DE L'ANNÉE 2021

Saint-Gobain obtient à nouveau la certification mondiale « **Top Employer Global** ». Seules 16 entreprises dans le monde ont reçu ce label, décerné par l'Institut Top Employers.

Saint-Gobain conclut aux États-Unis un **accord d'achat d'énergie** pour une période de 12 ans avec Invenegy. Portant sur 120 mégawatts, 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.



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 innovantes.

Le Groupe annonce un investissement d'environ 25 millions d'euros dans son usine de plaques de plâtre de Fredrikstad en Norvège, pour en faire la **première usine de plaques de plâtre neutre en carbone au monde**.

**Benoit Bazin** succède à **Pierre-André de Chalendar** au poste de Directeur Général du Groupe, ce dernier restant Président du Conseil d'administration.



Le Groupe annonce avoir finalisé l'acquisition de la société **Panofrance**.

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 aux **États-Unis**.

JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE
---------	---------	------	-------	-----	------	---------	------	-----------	---------	----------	----------

Le Conseil d'administration prend la décision de dissocier les fonctions de Président et de Directeur Général du Groupe.

Le Groupe annonce des résultats exceptionnels avec un *cash-flow* libre record pour 2020 ainsi qu'une marge d'exploitation et un résultat net courant records pour le deuxième semestre 2020.



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.

Le Groupe annonce avoir finalisé la cession de la société Lapeyre à Mutares, société cotée à la Bourse de Francfort.

Saint-Gobain annonce avoir cédé la société française Aurys, spécialisée dans le façonnage et la transformation du verre plat.



Saint-Gobain signe un accord pour acquérir **IMPAC**, acteur de référence sur le marché de la chimie de la construction au Mexique.

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**.

Saint-Gobain annonce avoir conclu un accord en vue de l'acquisition par Saint-Gobain de l'intégralité des actions de GCP Applied Technologies. Cette acquisition constitue une étape décisive pour **établir le Groupe comme un leader mondial de la chimie de la construction**.

# SAINT-GOBAIN EN UN COUP D'ŒIL



## RESSOURCES HUMAINES

**166 000**

COLLABORATEURS

## CHIFFRE D'AFFAIRES

**44,2 Md€**

## ÉMISSIONS DE CO<sub>2</sub>

**-23 %**

RÉDUCTION  
ENTRE 2017 ET 2021\*

## PRÉLÈVEMENTS ÉVITÉS

**9,952 Mt**

DE MATIÈRES PREMIÈRES  
VIÈRGES NON EXTRAITES

## ACHATS RESPONSABLES

**100 %**

DES ACHATS COUVERTS  
PAR LA CHARTE  
FOURNISSEURS\*\*

## PROTECTION SOCIALE

**88 %**

DES COLLABORATEURS COUVERTS  
PAR CARE BY SAINT-GOBAIN

## PRODUCTION

**800**

SITES INDUSTRIELS  
DANS LE MONDE

## INNOVATION

**+400**

BREVETS DÉPOSÉS  
CHAQUE ANNÉE

## R&D

**3 600**

CHERCHEURS

## START-UP

**50**

ACCORDS SIGNÉS EN 2021

\* sur les « scopes » 1 et 2

\*\* pour les achats de négoce en Europe

# 75

UNE PRÉSENCE INDUSTRIELLE DANS  
**PAYS**



# LES ACTIVITÉS DU GROUPE

## CONSTRUCTION NEUVE ET RÉNOVATION

Saint-Gobain fournit des solutions pour la construction et la rénovation, aussi bien pour des maisons individuelles que pour des bâtiments collectifs. Ces solutions répondent aux problématiques des clients professionnels et particuliers à la fois sur **l'intérieur des bâtiments et la distribution des espaces** (avec notamment des systèmes de cloisons, grâce à des marques telles que Placo®) et sur **l'enveloppe des bâtiments** (avec des systèmes de façades légères ou encore des solutions verrières de pointe, grâce à des marques telles que Saint-Gobain, Weber, ISOVER ou CertainTeed, leader sur le marché nord-américain).

Les solutions du Groupe intègrent également des **services de recyclage permettant de récupérer les déchets** sur les chantiers (notamment pour approvisionner les procédés industriels de fabrication de Saint-Gobain), ou encore des **services dédiés aux professionnels et aux particuliers** (avec des programmes tels que Solu+ ou La Maison Saint-Gobain en France). La présence forte du Groupe tout au long de la chaîne de valeur de la construction, notamment grâce à ses enseignes de distribution - telles que Point.P et Cedeo en France ou Optimera et Dahl dans les pays nordiques - lui permet de déployer une gamme inégalée de solutions auprès de centaines de milliers de clients artisans, et de jouer un rôle de leader sur les marchés très porteurs de la rénovation en Europe.

**L'expertise avancée de Saint-Gobain dans le domaine des matériaux innovants** permet par ailleurs aux architectes de concevoir des bâtiments emblématiques, aux formes originales et novatrices.

## DÉCARBONATION DE L'INDUSTRIE

Pour ses clients des marchés de la mobilité, Saint-Gobain produit des **vitrages qui assurent la sécurité et le confort au quotidien pour les automobilistes**, mais aussi les **secteurs aéronautique et ferroviaire**, la **marine** et les **véhicules industriels**. Le Groupe offre également des solutions pour **améliorer la performance des véhicules électriques** (efficacité énergétique, bien-être, sécurité et connectivité) ; distribue des vitrages automobiles de remplacement sur le marché indépendant ; conçoit et fournit des paliers et bagues de tolérance. Saint-Gobain propose aussi des solutions technologiques de haute performance telles que des radômes aériens et terrestres.

Pour l'ensemble de ses clients industriels, et notamment pour **l'industrie de la construction**, Saint-Gobain s'appuie sur ses compétences technologiques (**science des matériaux, formulation, conception d'applications verrières, céramiques, solutions abrasives, polymères de performance et fibre de verre**) et sur son 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.).

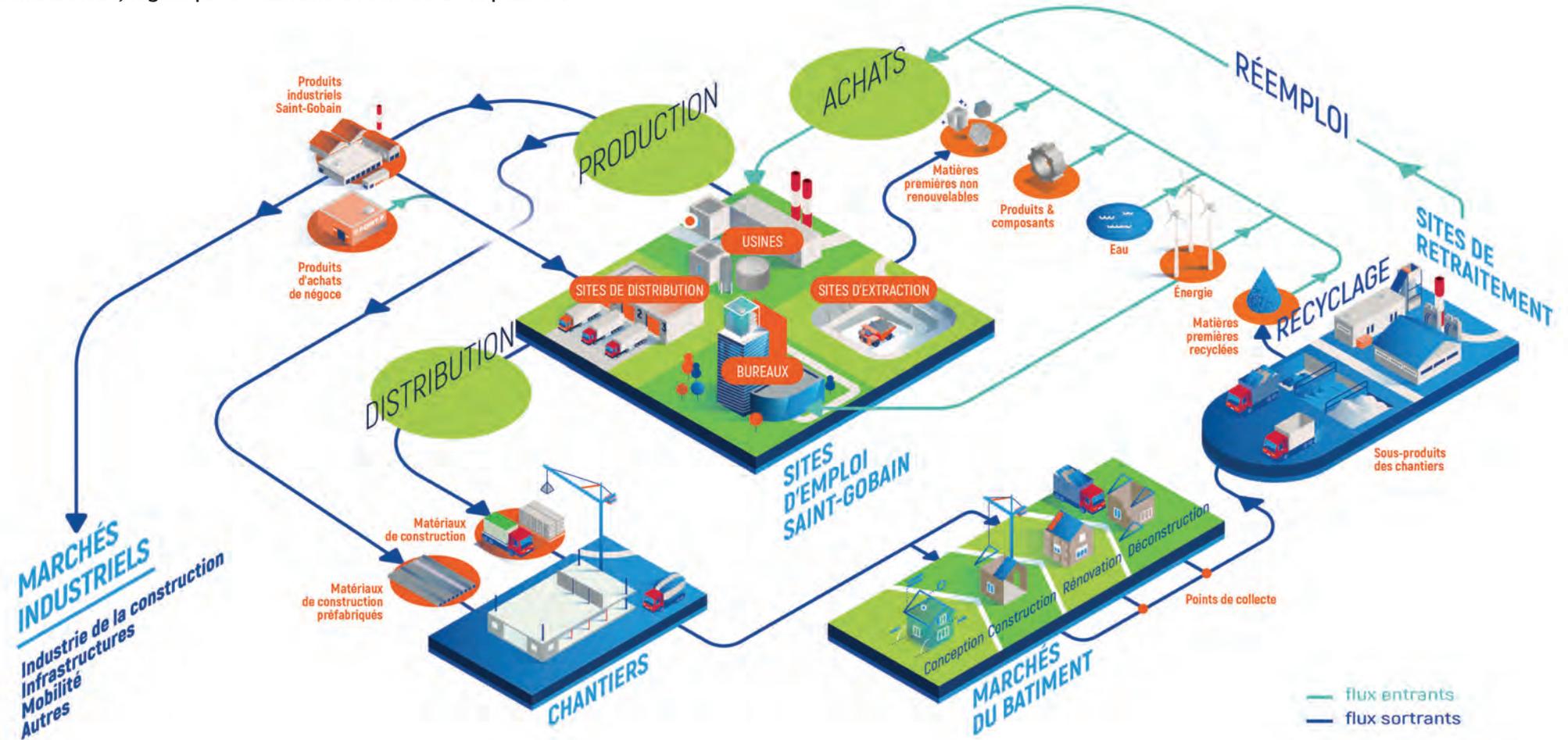
De nombreuses solutions sont codéveloppées avec les clients, notamment dans **les plastiques et les réfractaires de haute performance pour la métallurgie ou l'industrie verrière**.

### EXPERTISES MÉTIERS

VITRAGE • PLAFONDS • CHIMIE DU BÂTIMENT • DISTRIBUTION • CONSTRUCTION ET INFRASTRUCTURE  
CÉRAMIQUES • GYPSE • ISOLATION • PRODUITS D'EXTÉRIEUR • CANALISATION • SOLUTIONS DE SURFACE

# LA CHAÎNE DE VALEUR

La chaîne de valeur correspond à l'ensemble des activités interconnectées qui développent chacune une valeur pour Saint-Gobain en intégrant l'amont (fournisseurs) et l'aval (clients et autres parties prenantes concernées). Les synergies entre les différents métiers du Groupe – de l'extraction de ressources à la distribution en passant par la production de matériaux et de systèmes ou encore la fourniture de services –, la complémentarité de ses offres, son approche orientée solutions et sa dimension à la fois mondiale et locale constitueront une chaîne complète d'activités reliées par l'usage massif de la donnée et composent un mécanisme d'horlogerie industrielle, logistique et humaine à l'échelle de la planète.



# LES FONDAMENTAUX DE L'IDENTITÉ DU GROUPE

---

**MAKING  
THE WORLD  
A BETTER  
HOME**

## RAISON D'ÊTRE

---

La raison d'être de Saint-Gobain, *Making the world a better home*, 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 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.

## CODE ÉTHIQUE : PRINCIPES DE COMPORTEMENT ET D'ACTION

---

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

### 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

## SANTÉ, SÉCURITÉ, PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE

En s'engageant à protéger **la santé et à promouvoir le bien-être**, Saint-Gobain affirme sa volonté d'agir pour maximiser son impact positif et éviter ou minimiser toute empreinte éventuellement négative liée à son activité. **Vis-à-vis de ses collaborateurs**, il s'agit notamment de promouvoir un environnement de travail sain et d'agir en faveur de leur santé. **Vis-à-vis des clients et des utilisateurs finaux**, il s'agit en particulier de s'assurer d'un usage sûr de ses solutions. **Vis-à-vis des riverains et des communautés** autour des sites du Groupe, il s'agit de respecter les réglementations applicables et de vouloir aller au-delà, de collaborer avec les agences locales de santé publique, ou encore de participer au développement social des communautés.

Saint-Gobain inscrit par ailleurs au cœur de son modèle l'excellence opérationnelle, en cultivant **une proximité toujours plus grande avec ses clients**. Le groupe déploie ainsi son programme « Solutions for Growth », analyse l'ensemble des produits et des services proposés par le Groupe, quantifie et qualifie leur capacité à **fournir à ses clients des bénéfices de performance et de contribution à un développement durable** (cf. page 30). Le Groupe vise également **l'excellence industrielle**, fondée sur une **amélioration continue** de ses procédés afin d'optimiser leur performance, tout en protégeant l'environnement.

## PERFORMANCE FINANCIÈRE ET ACTIONNARIALE

Les records atteints en 2021 confirment l'entrée du Groupe dans une nouvelle trajectoire en termes de performance : une croissance des ventes supérieure au marché, des résultats et une marge historiques, une génération de *cash-flow* libre à un niveau élevé et une création de valeur forte pour les actionnaires grâce à une allocation rigoureuse du capital (cf. page 27).

CHIFFRE D'AFFAIRES

44,2 Md€

EBITDA

6,2 Md€

RÉSULTAT  
D'EXPLOITATION

4,5 Md€

RÉSULTAT NET  
COURANT

2,8 Md€

CASH-FLOW LIBRE

2,9 Md€

Le Groupe s'est fixé de nouveaux objectifs financiers en moyenne annuelle pour la période 2021-2025 :

- **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 % ;
- **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 ;
- **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.

# LES ORGANES DE GOUVERNANCE

## LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 1<sup>er</sup> 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 Schnepf**   
Administrateur, membre du Comité d'audit et des risques



**Jean-Dominique Senard**   
Administrateur référent, administrateur indépendant, membre du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise



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



Secrétaire du Conseil d'administration :  
**Antoine Vignial**   
Secrétaire Général de la Compagnie de Saint-Gobain

## LE COMITÉ EXÉCUTIF

Au 1<sup>er</sup> 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 de la  
Région Europe du Nord



**Thierry Fournier**   
Directeur Général Adjoint,  
Directeur Général de la  
région Europe du Sud,  
Moyen-Orient, Afrique



**Javier Gimeno**   
Directeur Général Adjoint,  
Directeur Général de la  
région Amérique latine



**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



**La quête de légèreté est au cœur de la décarbonation.** Qu'il s'agisse de plaques de plâtre, de vitrages ou d'isolants, les départements de R&D travaillent à réduire la densité des matériaux et leur empreinte carbone. Comparée aux systèmes traditionnels, la construction légère représente également plus de flexibilité et plus de modularité.



# 2

**SAINT-GOBAIN ET SON ÉCOSYSTÈME**

**LE MONDE DANS LEQUEL  
LE GROUPE ÉVOLUE**

# 40%

des émissions de CO<sub>2</sub>  
dans le monde proviennent du  
secteur de la construction.



## CHANGEMENT CLIMATIQUE

### UN DÉFI POSÉ À L'HUMANITÉ TOUT ENTIÈRE

La réduction drastique des émissions de CO<sub>2</sub> est au cœur de la lutte mondiale contre le changement climatique, mais la dynamique actuelle est loin d'être satisfaisante, alors que les émissions de GES (gaz à effet de serre) ont atteint des niveaux record en 2019. Pour changer la donne, la décarbonation de l'économie sera clé.

### LE BÂTIMENT, UN SECTEUR CRUCIAL

**Le secteur du bâtiment joue un rôle essentiel dans ce combat**, dans la mesure où la construction représente près de 40 % des émissions de CO<sub>2</sub> dans le monde. Ce sujet concerne aussi bien les opérations de construction que le parc existant, dont les deux tiers existeront toujours et continueront à émettre du carbone en 2040. C'est donc une transformation « véritablement systémique » qui est nécessaire, afin de faire évoluer profondément et sans tarder l'ensemble du secteur.

### SAINT-GOBAIN, UN ACTEUR-CLÉ DU CHANGEMENT À L'ÉCHELLE PLANÉTAIRE

**Saint-Gobain, par sa position unique sur la chaîne de valeur et son portefeuille unique de solutions innovantes, contribue à relever le défi de la décarbonation.** Les solutions vendues par le Groupe en un an permettaient ainsi (tel que mesuré en 2020) de diminuer les émissions de CO<sub>2</sub> de près de 1300 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 par ailleurs à diminuer l'impact de ses propres opérations en termes d'émissions de GES, notamment en améliorant constamment l'efficacité de ses procédés et en transformant son outil industriel. Saint-Gobain investit ainsi 25 millions d'euros en Norvège pour faire de son usine de Fredrikstad la **première usine de plaques de plâtre neutre en carbone au monde.**



# DÉMOGRAPHIE ET URBANISATION

## DES TENDANCES CONSTANTES SUR LE LONG TERME

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : près de 10 milliards de personnes vivront sur Terre en 2050, contre 7,8 aujourd'hui. Près de 70 % de la population mondiale vivra en ville à la même date, ce qui représente plus de 2 milliards d'urbains supplémentaires, principalement concentrés dans les pays émergents.

Ces tendances de fond sont peu susceptibles de s'inverser et représentent pour les villes **toute une série de défis complexes à relever**. Il s'agit de développer une résilience

face aux conséquences du changement climatique et notamment face aux événements météorologiques extrêmes ; de fournir des logements décents pour tous ; de répondre aux besoins de confort des classes sociales émergentes ; d'assurer un traitement efficace des déchets ; de limiter l'usage des ressources naturelles et d'améliorer l'efficacité énergétique. **Pour y répondre, il faut accélérer la transformation du secteur du bâtiment, avec un changement des modes constructifs** (de la structure même des bâtiments aux technologies utilisées dans les opérations de construction)

et un **investissement massif dans la rénovation** du parc immobilier existant, un objectif pris à bras-le-corps par les pouvoirs publics, notamment dans les pays développés. Dans la même dynamique, **la mobilité se réinvente** sur un rythme soutenu, avec des investissements significatifs dans le développement de réseaux de transport collectifs efficaces et confortables, et une révolution du secteur de la voiture individuelle sous l'effet des évolutions réglementaires, avec une électrification rapide des flottes de véhicules.

---

# 60%

de la consommation d'énergie  
et de ressources naturelles  
dans le monde concerne les villes.

---

## DES SOLUTIONS POUR RÉPONDRE AU DÉFI DE LA RÉINVENTION DES VILLES

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.

1,75

planètes Terre seraient nécessaires pour répondre à la demande actuelle de ressources sans dépasser la capacité de régénération naturelle.



## RARÉFACTION DES RESSOURCES NATURELLES

### UN DÉFI : LIMITER LES PRÉLÈVEMENTS

La pression sur les ressources naturelles s'accroît fortement, et leur extraction ne cesse de progresser, générant ainsi un **décalage de plus en plus prononcé entre les besoins et les ressources disponibles**. Ici aussi, le bâtiment joue un rôle essentiel, avec 40 % de la consommation d'énergie mondiale, mais aussi 12 % de la consommation d'eau potable, 38 % des émissions de GES et 40 % de la production de déchets solides.

La consommation de ressources naturelles a été multipliée par trois

lors des 50 dernières années. 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 pour la production d'énergie, son volume baisse continuellement. On estime que 5 milliards d'humains souffriront d'un accès insuffisant à l'eau à horizon 2050, soit plus de la moitié de la population mondiale.

Le défi est donc clairement identifié : il s'agit de **favoriser systématiquement la circularité**, c'est-à-dire bannir

graduellement les flux linéaires, aussi bien pour la rénovation, pour la construction neuve que pour l'industrie. Cet objectif est atteignable, non seulement pour les produits et matériaux tels que le verre ou le gypse, recyclables indéfiniment en boucle fermée, mais aussi pour l'ensemble des solutions mises sur le marché.

### SAINT-GOBAIN, UN ACTEUR ENGAGÉ EN FAVEUR DE LA CIRCULARITÉ

Grâce à ses solutions pour la construction et l'industrie, mais aussi grâce à l'amélioration de ses propres

procédés, Saint-Gobain peut et doit répondre à cet enjeu. Cela nécessite **d'accélérer la transition vers une économie circulaire**, en 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. L'objectif ici est de **rendre vertueuse l'ensemble de la chaîne de valeur**, en privilégiant les flux circulaires (cf. pages 42-43).



## DIGITALISATION

### UNE TENDANCE CONTINUE

La digitalisation continue d'influencer fortement l'évolution de l'ensemble des secteurs dans lesquels Saint-Gobain est présent, à travers l'usage généralisé de la donnée, de sa collecte (grâce à de multiples points de contact) à son analyse. Dans la **distribution**, l'expansion du commerce électronique a été encore accélérée par la crise sanitaire. L'enjeu prioritaire aujourd'hui concerne la prise en compte globale de l'expérience utilisateur et sa personnalisation, pour créer un **lien direct** et privilégié entre les marques et leurs **clients**, qu'il s'agisse des particuliers ou des artisans. Dans l'**industrie**, le digital modifie les procédés et les modes d'organisation et de production. Les systèmes de contrôle et d'acquisition de données en temps réel, l'automatisation, les opérateurs

augmentés et l'interconnexion des outils industriels créent un volume d'information en augmentation continue. Analysée, la donnée permet des progrès en termes de productivité, d'agilité, de personnalisation de la production, mais aussi d'empreinte environnementale. 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, 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. Concernant la construction elle-même, le numérique permet des modes opératifs nouveaux tels

que la préfabrication, la construction modulaire et l'impression en 3D. En aval, la surveillance sans fil, l'interconnexion des équipements et la domotique contribuent aussi 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.

Plus de

# 15%

des ventes de détail aux États-Unis sont désormais réalisées en ligne.

### UN LEVIER DE TRANSFORMATION ET DE PERFORMANCE

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 au sein du marché et sur la responsabilité sociale et environnementale.

# 90%

du temps des individus  
(dans les pays occidentaux)  
est passé à l'intérieur.



## ÉVOLUTION DES MODES DE VIE

### DES ATTENTES EN ÉVOLUTION

La généralisation du télétravail, consécutive aux confinements successifs, 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 d'expansion du marché de la rénovation des logements. Au-delà des lieux eux-mêmes, c'est tout le **rapport au travail** qui est remis en question, du fait de la digitalisation des outils de travail, mais aussi de la progression 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 à une meilleure**

**qualité de vie** : au-delà du confort thermique et acoustique, il s'agit aussi de confort visuel, en maximisant l'accès à la lumière naturelle, et de qualité de l'air, en maintenant une atmosphère ventilée et débarrassée des substances polluantes.

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 et la densification des centres d'habitation conduisent en parallèle à **transformer 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 dans certains pays 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.

### UN VECTEUR DE CHANGEMENT SUR LES MARCHÉS DE LA CONSTRUCTION NEUVE, DE LA RÉNOVATION ET DE L'INDUSTRIE

Pour Saint-Gobain, l'évolution des modes de vie est à la fois une incitation à **suivre de manière étroite les changements dans les attentes de ses parties prenantes et notamment de ses clients**, à travers une forte proximité, et un levier majeur pour transformer l'industrie, la construction et la distribution.

# IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS

OPPORTUNITÉS

- Solutions pour l'efficacité énergétique des bâtiments : rénovation et construction neuve
- Solutions pour la mobilité durable
- Innovation pour des procédés et produits « bas carbone »
- Mobilisation citoyenne pour le climat dans de nombreux pays : effet positif sur la réputation et l'attraction des talents des entreprises engagées

- Besoins en logements neufs
- Solutions de construction légère, préfabrication et performance des solutions
- Solutions de mobilité durable
- Filières de collecte de déchets pour recyclage

- Économie circulaire : collecte des déchets et recyclage
- Solutions intégrant la fin de vie des produits, y compris la déconstruction
- Innovation pour de nouvelles formulations de produits et adaptation des procédés industriels

- Optimisation des procédés industriels et des chaînes d'approvisionnement
- Expérience client et nouveaux services
- Commerce électronique et distribution

- Besoins en logements confortables
- Organisation locale capable de capter les évolutions de besoins au niveau local
- Modularité des logements : construction et rénovation

CHANGEMENT CLIMATIQUE

DÉMOGRAPHIE ET URBANISATION

RARÉFACTION DES RESSOURCES

DIGITALISATION

ÉVOLUTION DES MODES DE VIE

RISQUES

- Augmentation des événements climatiques extrêmes
- Coût et disponibilité de l'énergie et des matières premières
- Évolution des réglementations et coût des mises en conformité
- Risque réputationnel si les engagements ne sont pas tenus

- Accroissement de la pollution et des déchets
- Extension des bidonvilles
- Accroissement des inégalités
- Risques sanitaires et coûts des services de santé

- Coût et disponibilité des matières premières
- Modification des chaînes d'approvisionnement
- Perte de biodiversité
- Accès limité à l'eau, y compris pour l'eau potable

- Cybersécurité et protection des données
- Risques juridiques liés à la conformité aux réglementations sur la protection des données
- Adaptation des compétences des collaborateurs
- Intégration des nouvelles technologies dans l'offre commerciale

- Risques sur le recrutement du fait de la difficulté d'adaptation de certains métiers aux nouveaux modes de travail (télétravail)
- Pénurie de main-d'œuvre dans les métiers du bâtiment et de la construction

**IDENTIFIER LES OPPORTUNITÉS ET LES RISQUES LIÉS AUX ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET SOCIÉTAUX : L'APPROCHE DE SAINT-GOBAIN**

En complément des opportunités et risques liés aux mégatendances, Saint-Gobain a réalisé une **étude des risques et opportunités liés aux enjeux RSE** (responsabilité sociale de l'entreprise). Cette analyse prend en compte les attentes de ses parties prenantes.

La méthodologie d'analyse permet la mesure de l'impact, de la criticité et du niveau de contrôle de chacun des risques et de chacune des opportunités. Elle s'appuie sur la méthodologie utilisée par les équipes de contrôle et d'audit internes mais a été adaptée aux thématiques non financières.



**Ainsi, 9 sujets principaux ont été identifiés, qui représentent autant des opportunités que des risques :**



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 DES MATIÈRES RECYCLÉES DANS LES PRODUITS



PERFORMANCE ÉNERGÉTIQUE ET CARBONE DES PRODUITS ET SERVICES



SANTÉ ET SÉCURITÉ AU TRAVAIL



SÉCURITÉ DES PRODUITS

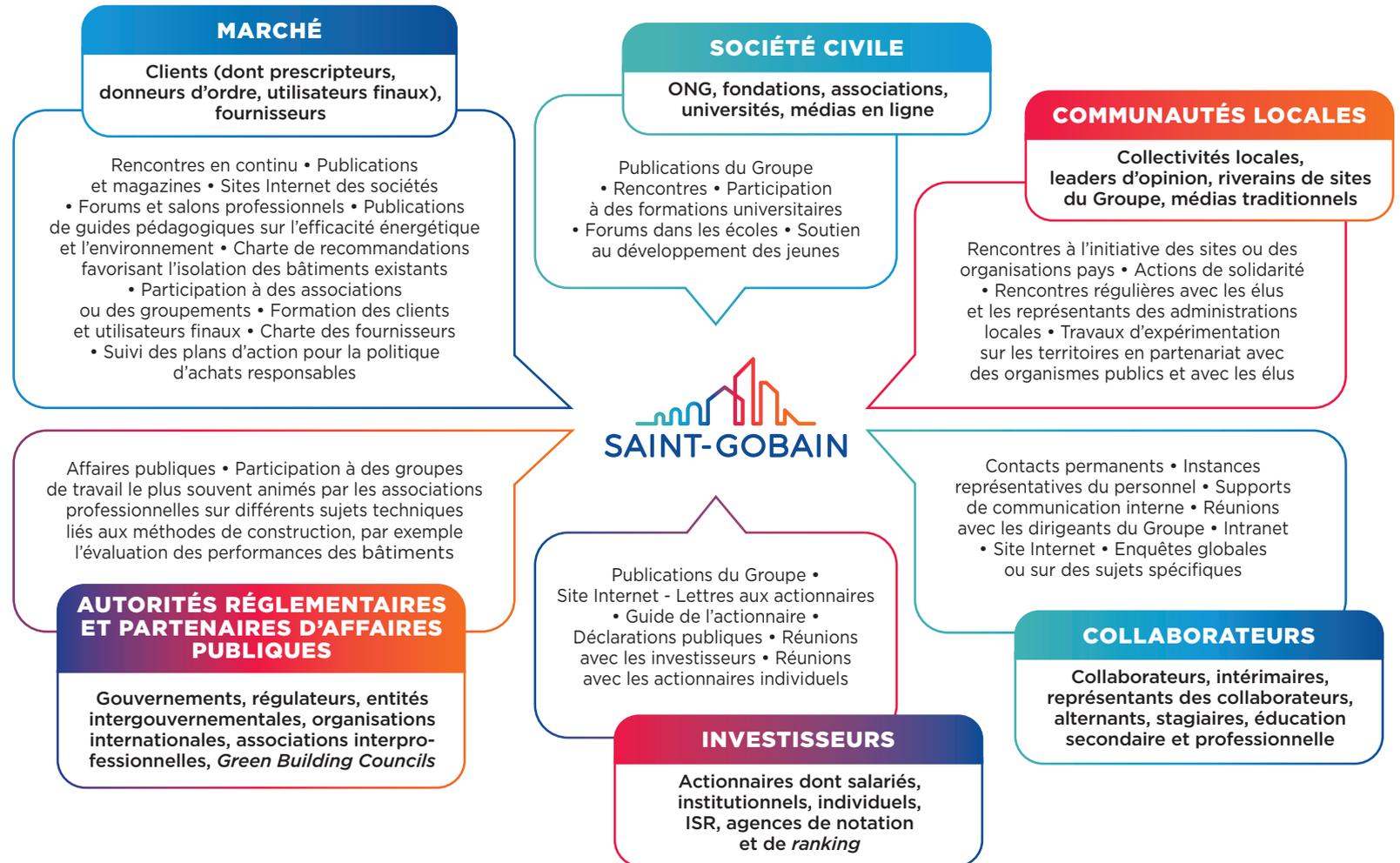
Chaque pilier de la feuille de route RSE intègre les plans d'action permettant de maîtriser les risques et de saisir les opportunités correspondant à ces sujets.

# SAINT-GOBAIN ET SES PARTIES PRENANTES

## SAINT-GOBAIN PREND EN COMPTE LES INTÉRÊTS DE L'ENSEMBLE DE SES PARTIES PRENANTES DANS LA DÉFINITION DE SA STRATÉGIE DE LONG TERME.

Il s'agit d'abord de construire un dialogue, mais aussi de faire en sorte que ce dialogue soit transparent et fondé sur la confiance réciproque. Les facteurs que sont la taille du Groupe, sa dimension mondiale et la variété de ses métiers font que ce dialogue doit, à titre principal, être organisé de manière décentralisée, chaque entité opérationnelle étant responsable de le conduire au sein de son périmètre propre.

Saint-Gobain a cartographié son écosystème en identifiant et en regroupant par catégories ses parties prenantes, et en répertoriant les modalités selon lesquelles le dialogue s'organise au quotidien.



# UN ACTEUR ENGAGÉ AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ CIVILE



Saint-Gobain a remis en 2021 les prix de la 16<sup>e</sup> édition de son concours étudiant international « Multi Confort ». Plus de 200 universités de 38 pays ont participé à un projet de transformation de la ville de Saint-Denis. Créé en 2004, ce concours, à destination principalement des étudiants en architecture, en ingénierie et en design, a pour objectif de valoriser l'expertise des étudiants autour d'un projet basé sur les besoins réels d'un quartier ou d'une ville, en se fondant sur l'approche de la construction durable de Saint-Gobain, pour créer des espaces de vie respectueux de la planète et du bien-être des habitants. Les prix ont récompensé des équipes provenant notamment d'**Afrique du Sud, de France, du Mexique et de Tchèque**.



Au **Maroc**, grâce à son Académie lancée en novembre 2021, Saint-Gobain vise à faciliter l'insertion professionnelle des jeunes apprentis en constituant une pépinière de main-d'œuvre qualifiée pour la mise en œuvre de nouvelles solutions, et ainsi devenir un acteur incontournable sur le marché marocain du développement durable. L'objectif de l'Académie est de former 3 000 professionnels d'ici à fin 2022 dans 3 centres de formation implantés à Casablanca Ain Sebaa, Dar Bouazza, et Sidi Tiji.

## UNE ACTION PRENANT DES FORMES MULTIPLES AU NIVEAU MONDIAL COMME AU NIVEAU LOCAL



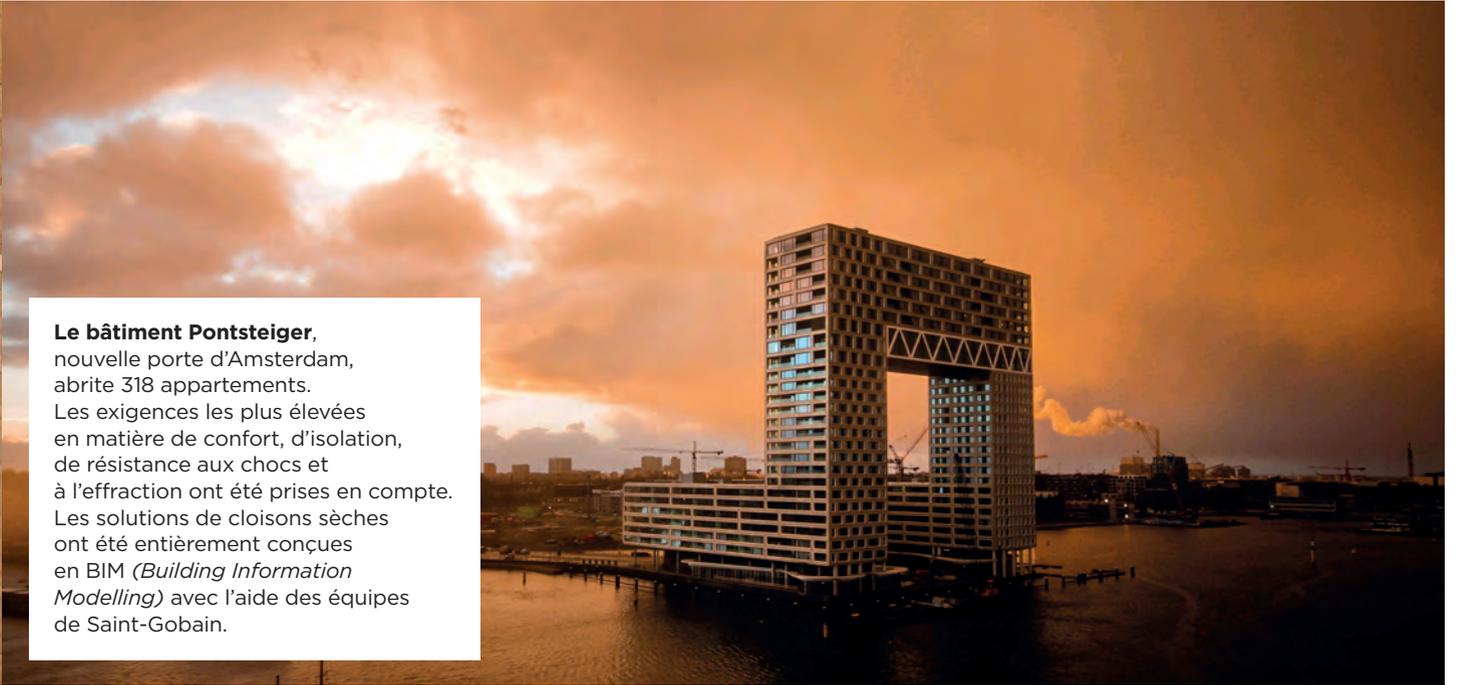
En **Thaïlande**, en 2021, la Fondation Saint-Gobain a rénové une partie de l'école élémentaire de Wat Khao Luak (province de Pichit), qui se consacre à l'éducation d'élèves issus de familles défavorisées vivant dans des zones reculées.



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 » organisé par l'association *Band of Builders*, pour encourager ses clients à débattre de la santé mentale dans la construction au sein de son réseau, créer un réseau de relations, et s'informer sur les dispositifs d'aide existants.



**Le bâtiment Pontsteiger,** nouvelle porte d'Amsterdam, abrite 318 appartements. Les exigences les plus élevées en matière de confort, d'isolation, de résistance aux chocs et à l'effraction ont été prises en compte. Les solutions de cloisons sèches ont été entièrement conçues en BIM (*Building Information Modelling*) avec l'aide des équipes de Saint-Gobain.



# 3

## LA STRATÉGIE

# COMMENT SAINT-GOBAIN GÉNÈRE UNE CROISSANCE DURABLE ET RENTABLE



# LA VISION DE SAINT-GOBAIN

---

## UNE AMBITION : LE LEADERSHIP MONDIAL

---

**Saint-Gobain veut être le leader mondial de la construction 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 engagements et ses actions, 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, les consommateurs finaux, les régulateurs ou encore les communautés locales, les médias et les citoyens. Cela dessine un modèle de création de valeur visant à combiner une croissance durable et rentable (page ci-contre). 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

---

Saint-Gobain met sur le marché des solutions alternatives à la construction traditionnelle, grâce à des modes constructifs et des produits plus légers, qui sont à la fois plus durables et plus performants. Cela suppose de :

### **Maximiser 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.

### **Minimiser l'empreinte de ses opérations**

... notamment à travers la réduction des émissions de CO<sub>2</sub> dans les flux logistiques et les procédés industriels, ou encore à travers la diminution de la consommation de ressources naturelles et de la production de déchets.

## UN PLAN STRATÉGIQUE POUR GUIDER LA PERFORMANCE À MOYEN TERME

---

La poursuite de la croissance de Saint-Gobain se réalise à travers le plan stratégique *Grow & Impact*, annoncé fin 2021. 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 multi-locale et plus agile, grâce à une structure et une gouvernance simplifiées, permettant une prise de décision plus rapide. Saint-Gobain est par ailleurs, aujourd'hui, un groupe **clairement orienté vers ses marchés** : cela se traduit par l'accent mis sur le concept d'expérience client.

L'ensemble des facettes de ce plan compose une stratégie intégrée qui s'appuie sur deux leviers transversaux : **incorporer la RSE dans l'ensemble des analyses et des décisions** (page 26) et **allouer efficacement les ressources financières du Groupe** (page 27).

## CONTEXTE, RISQUES ET OPPORTUNITÉS : LES MÉGATENDANCES

CHANGEMENT CLIMATIQUE • DÉMOGRAPHIE ET URBANISATION • RARÉFACTION DES RESSOURCES • DIGITALISATION • ÉVOLUTION DES MODES DE VIE

À quelles relations et ressources Saint-Gobain fait-il appel ?

Comment l'organisation du Groupe produit-elle de la valeur ?

Comment la croissance créée est-elle partagée, durable et rentable ?

### RESSOURCES

#### HUMAIN

- Près de 166 000 collaborateurs dans 75 pays
- Près de 120 nationalités
- 26,3 % de femmes cadres

#### PRÉSENCE MONDIALE

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

#### MARQUES

- Une marque Saint-Gobain forte
- Un portefeuille de marques reconnues dans les métiers de la construction et de l'industrie

#### CAPACITÉ D'INNOVATION

- 3 600 chercheurs
- Plus de 400 brevets déposés en 2021
- 50 projets de collaboration avec des start-up validés en 2021

#### RESSOURCES FINANCIÈRES

- Chiffre d'affaires : 44,2 Md€
- Résultat d'exploitation : 4,5 Md€
- Résultat net courant : 2,8 Md€

#### ÉNERGIE ET MATIÈRES PREMIÈRES

- 9,952 Mt de matières premières vierges non extraites grâce au recyclage des matériaux
- Recours croissant aux énergies renouvelables

### MODÈLE D'AFFAIRES

#### FONDAMENTAUX

RAISON D'ÊTRE	SANTÉ, SÉCURITÉ, PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE
PRINCIPES DE COMPORTEMENT ET D'ACTION	PERFORMANCE FINANCIÈRE ET VALEUR ACTIONNAIRE

#### MARCHÉS DU GROUPE

RÉNOVATION	CONSTRUCTION DURABLE	INDUSTRIE DURABLE
------------	----------------------	-------------------

#### VISION

Être le leader mondial de la construction durable, qui améliore la vie quotidienne de tous grâce à ses solutions de haute performance.

#### PRIORITÉS

Généraliser une approche par solutions complètes afin de répondre aux problématiques des marchés	
Incorporer la RSE dans tous les aspects du modèle	Allouer efficacement les ressources financières
Généraliser le recours à la donnée et au digital	Mettre le client au cœur de l'innovation
Accélérer la transformation technologique de la construction	Développer le capital humain via une culture de confiance

### VALEUR CRÉÉE

#### CRÉER DE LA CONFIANCE avec les parties prenantes, contribuer au bien commun

- Une feuille de route RSE pour le long terme.
- La prise en compte des ODD (page 49).

ASSURER UNE CROISSANCE DURABLE	ASSURER UNE CROISSANCE RENTABLE
72 % du chiffre d'affaires réalisé grâce à des solutions durables (en 2020), avec un objectif de 75 % à horizon 2025	Sur 2021-2025, Saint-Gobain vise une croissance interne de +3 % à +5 %, une marge d'exploitation de 9 % à 11 %, et un rendement de capital investi (ROCE) de 12 % à 15 %

#### CRÉER DE LA VALEUR PARTAGÉE avec les parties prenantes du Groupe

Valeur ajoutée : 15,3 Md€  
Part conservée pour la croissance : 4,3 Md€

Investissements en faveur des communautés locales : 15 M€	Retour aux actionnaires : 1,2 Md€
Collaborateurs : salaires et autres rémunérations (8,3 Md€) ; cotisations retraites (610 M€)	Impôts et taxes : 1 Md€

- Fournir aux clients de Saint-Gobain des solutions alliant performance et contribution à un développement durable ;
- Agir pour un monde décarboné (p. 40), une économie circulaire (p. 42), un monde plus sûr et plus équitable (p. 44).

# UNE APPROCHE RÉSOLUMENT INTÉGRÉE

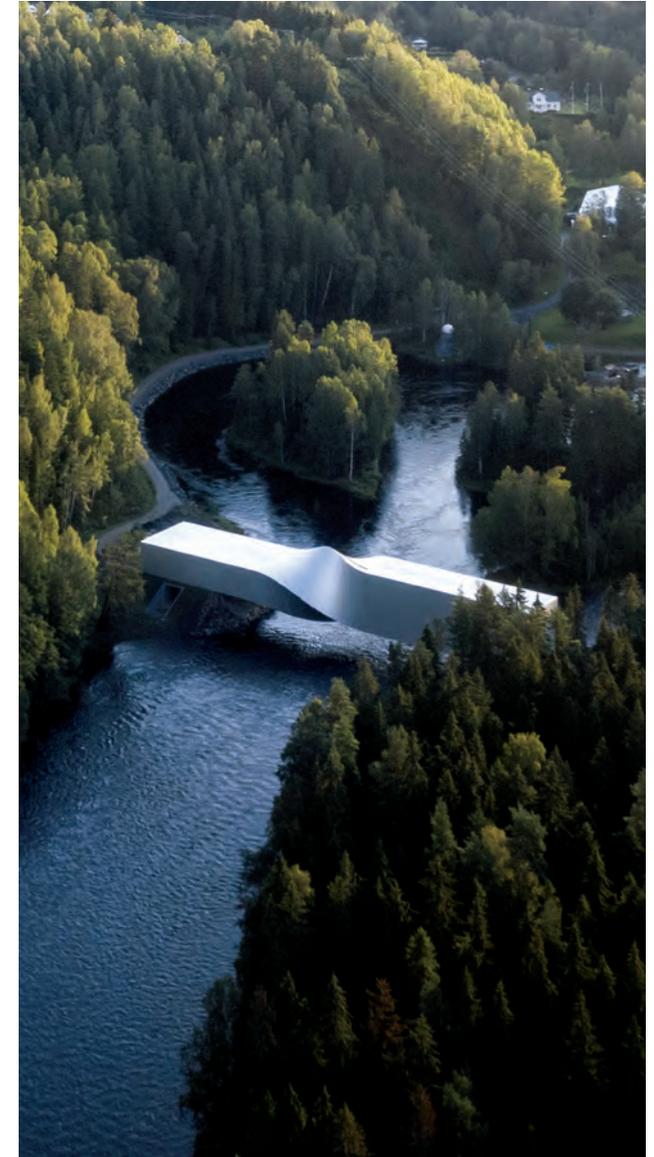
## L'INCORPORATION DE LA RSE DANS TOUTES LES DIMENSIONS DE LA STRATÉGIE

Pour Saint-Gobain, la RSE est un engagement de long terme, et doit se comprendre comme une démarche continue de perfectionnement. Dès 2003, la signature par le Groupe du Pacte mondial des Nations unies et l'adoption de son code éthique (cf. page 8) représentaient des premières démarches en ce sens, suivies par d'autres étapes marquantes sur l'ensemble des dimensions de la RSE, de la conformité au respect de l'environnement, en passant par des engagements sur des sujets tels que la diversité ou la neutralité carbone (cf. page 40) et par l'adoption d'une feuille de route RSE, faisant l'objet d'une mise à jour régulière.

Dans le modèle d'affaires de Saint-Gobain, la RSE occupe une place nécessairement transversale : **l'objectif est d'intégrer systématiquement les critères ESG (environnement, social et gouvernance) aux analyses, aux décisions et aux actions.** Au plus haut niveau de décision, des comités RSE ont été créés au sein des deux organes de gouvernance que sont le Conseil d'administration et le Comité exécutif. Au niveau local, il s'agit d'accélérer cette intégration dans l'ensemble des plans d'action - avec la même exigence, mais dans des

contextes économiques et sociaux très variables d'un pays à l'autre - et de faire en sorte que la croissance réalisée à court, moyen et long termes soit toujours à la fois **partagée, rentable et durable.**

Cette démarche, qui place le sujet de la RSE de manière centrale, en amont du processus de prise de décision, suppose une approche écosystémique du modèle d'affaires, en intégrant les intérêts des parties prenantes de Saint-Gobain dans la conduite de ses opérations (cf. pages 20 et 47). Elle exige également l'implication des cadres en général et des cadres dirigeants en particulier, raison pour laquelle l'évaluation de leur performance tient désormais systématiquement compte de critères RSE. Le Groupe contribue également fortement à la réflexion sur les perspectives de ses marchés en termes de RSE, en collaborant avec des acteurs tiers tels que des start-up, des organisations professionnelles telles que le WBCSD (World Business Council for Sustainable Development), des organismes parapublics tels que l'EFRAG (European Financial Reporting Advisory Group), ou encore avec des ONG.



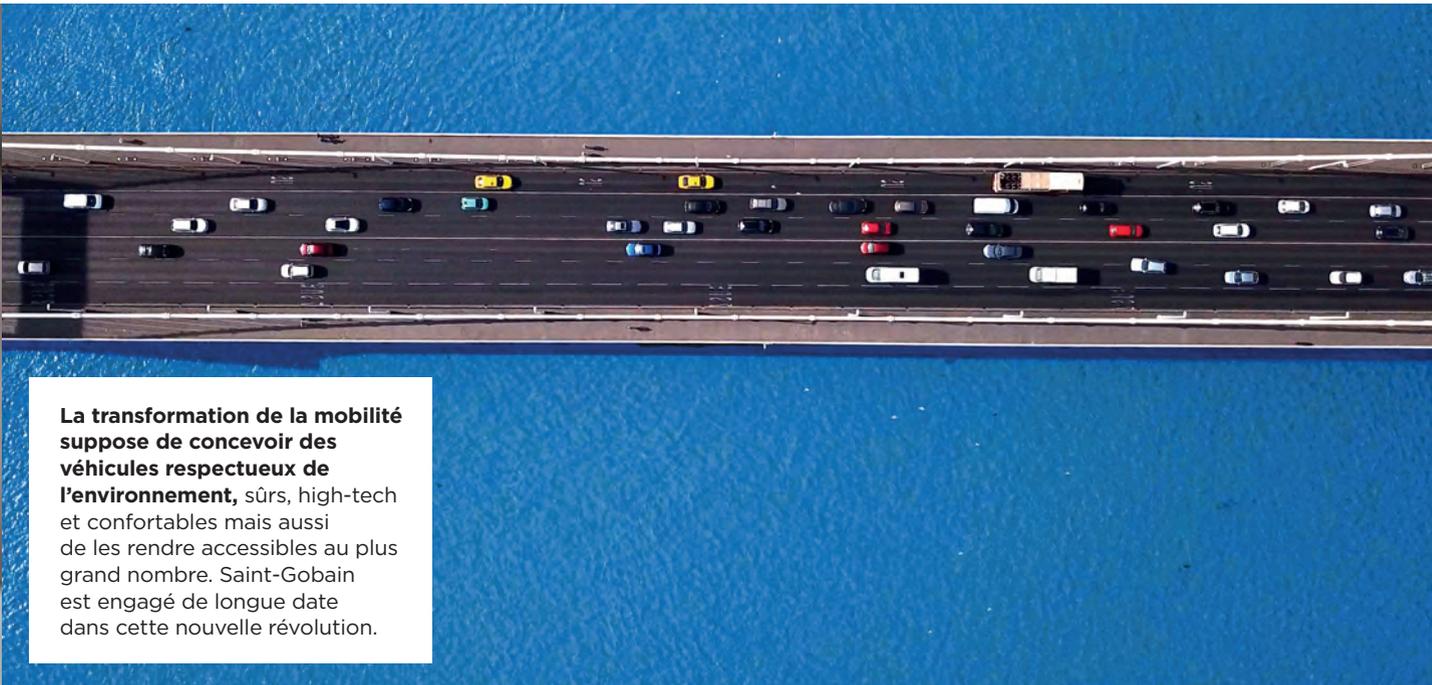


## UNE ALLOCATION EFFICACE DES RESSOURCES FINANCIÈRES DU GROUPE

En termes d'allocation des ressources financières, l'approche de Saint-Gobain vise tout d'abord à mettre en œuvre une politique d'investissement orientée vers la croissance. Il s'agit de saisir les opportunités de croissance sur les principaux marchés. Dans les pays où la **progression des secteurs de la construction et de la rénovation** est la plus forte, le Groupe a ainsi annoncé en 2021 une **série d'investissements massifs** dans son outil industriel de production de plaques de plâtre, de l'**Espagne** (40 millions d'euros investis) au **Brésil** en passant par la **Roumanie** (45 millions d'euros) ou encore la **Norvège**. Aux **États-Unis**, ce sont plus de 400 millions de dollars qui seront investis au cours des quatre prochaines années pour accroître les capacités de production de toitures, d'isolants et de plâtre. Cette dynamique d'investissements pour le développement industriel concerne tous les marchés du Groupe, de la production de verre de silice (**Pologne**) au verre feuilleté pour le bâtiment (**France**) en passant par le verre plat pour la construction et l'automobile (**Mexique**), les solutions de fibre-ciment (**Vietnam**), les pare-brise (**Chine**) ou encore les solutions pour la chimie du bâtiment et pour l'impression en 3D (**Malaisie**). Les priorités d'investissement servent également à soutenir les engagements de Saint-Gobain et sa transformation. Pour respecter son engagement de parvenir à la **neutralité carbone** en 2050, le Groupe 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 son empreinte CO<sub>2</sub>**.

En ce qui concerne la gestion de son **portefeuille**, la stratégie de Saint-Gobain vise à poursuivre des acquisitions créatrices de valeur à l'échelle mondiale,

en ligne avec les objectifs de son plan *Grow & Impact* et sa vision (cf. page 24). En 2021, le Groupe a finalisé ou signé 37 opérations d'acquisition pour près de 2 milliards d'euros de chiffre d'affaires. Cette approche répond notamment à l'ambition de Saint-Gobain d'**être un acteur de référence dans les mortiers et la chimie de la construction**, un marché aujourd'hui estimé entre 80 et 90 milliards d'euros, avec une croissance annuelle de 6 à 8 % et qui représente un levier essentiel en termes de **décarbonation du secteur du bâtiment**, grâce à des solutions pour béton à faible empreinte carbone ou à des résines d'étanchéité plus respectueuses de l'environnement. Le Groupe, avec 272 sites industriels, se positionne parmi les principaux acteurs mondiaux de ce secteur, notamment grâce à l'acquisition de Chryso (spécialiste des adjuvants pour béton et additifs), de l'américain GCP Applied Technologies (en cours), ou encore d'IMPAC (**Mexique**), de Duraziv (**Roumanie**), de Z Aditivios (**Pérou**) ou encore d'ABE (**Maurice**). La stratégie d'acquisitions a également couvert d'autres spécialités liées à des marchés en croissance, telles que les systèmes constructifs en bois (**Allemagne**), le gypse (**Kenya**), la distribution (**France**) ou encore la laine de roche (**Inde**). En ce qui concerne les cessions, 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* et 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 milliards d'euros de chiffre d'affaires.



**La transformation de la mobilité suppose de concevoir des véhicules respectueux de l'environnement, sûrs, high-tech et confortables mais aussi de les rendre accessibles au plus grand nombre. Saint-Gobain est engagé de longue date dans cette nouvelle révolution.**

# 4

UNE APPROCHE ORIENTÉE VERS LES CLIENTS

**COMMENT SAINT-GOBAIN  
S'ORGANISE POUR  
ATTEINDRE SES OBJECTIFS  
SUR LE MOYEN TERME**



Les points de vente du réseau de distribution de Saint-Gobain sont complémentaires de l'offre en ligne. Ils apportent une dimension humaine à travers des échanges avec les équipes du Groupe, mais aussi des services tels que la récupération de déchets.

### ANALYSER LES PROBLÉMATIQUES AUXQUELLES LES CLIENTS FONT FACE

Saint-Gobain, fort de sa présence mondiale et de son offre différenciante, propose aujourd'hui aux acteurs du marché **une véritable approche par solutions**, composante-clé de son **plan stratégique Grow & Impact**. Au-delà de l'approche classique qui consiste à répondre à un besoin spécifique par un produit donné, 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 rénovation d'une maison individuelle (cf. page 31) ou la construction d'un bâtiment d'habitation collective (cf. page 32).

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) en fonction des particularités des marchés : Europe occidentale, Amérique du Nord, ou pays émergents.

L'organisation de Saint-Gobain par pays et par marché lui permet de se positionner au plus près de ses clients et d'anticiper ainsi leurs attentes, en tenant compte des spécificités locales, qu'il s'agisse de styles architecturaux, des modes constructifs, du climat, des normes et des réglementations, ou encore des particularités culturelles.

### PROPOSER DES SOLUTIONS INTÉGRÉES COMBINANT UNE VARIÉTÉ DE PRODUITS, DE MATÉRIAUX ET DE SYSTÈMES

Cette démarche se décline sur plusieurs axes :

- **développer les ventes croisées**, grâce à des forces de vente communes maîtrisant tout un portefeuille de marques, à des services de formation des clients professionnels et des consommateurs finaux, ou encore à des canaux de vente spécialisés ;
- **offrir des systèmes** ;
- **proposer des services**.

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, Saint-Gobain propose **la plus large offre de solutions intégrées existant sur le marché**. Le Groupe répond ainsi mieux aux attentes de ses clients, en leur offrant des bénéfices autant en termes de performance que de contribution à un développement durable.

# ALLIER PERFORMANCE ET CONTRIBUTION À UN DÉVELOPPEMENT DURABLE

## SOLUTIONS FOR GROWTH, UN PROGRAMME DE MISE EN ADÉQUATION DES OFFRES DU GROUPE

Le programme *Solutions For Growth* est porté par l'ambition de Saint-Gobain de **proposer des solutions alliant performance et contribution à un développement durable**, pour répondre aux attentes de ses parties prenantes, en particulier ses clients, et 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.

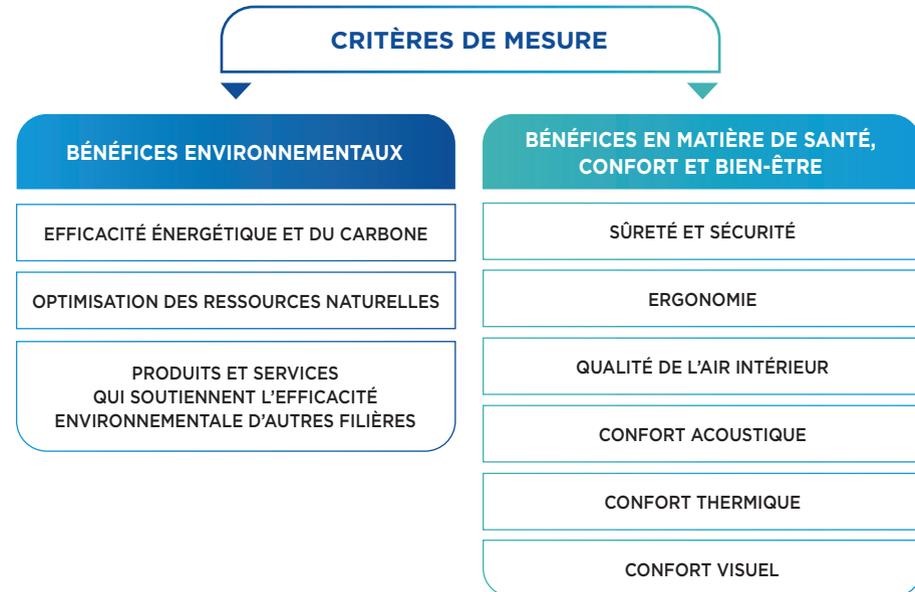
**Les critères retenus pour mesurer les bénéfices liés au développement durable concernent les impacts environnementaux et ceux liés à la santé et au bien-être**. La mesure de la performance des solutions est centrée sur l'accroissement de la valeur économique et l'expérience utilisateur.

Afin de **standardiser la mesure des impacts** et d'accélérer la capacité de différenciation sur les marchés du Groupe, des cas d'usage ont été sélectionnés (cf. page précédente). 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.

**75 %** OBJECTIF DE POURCENTAGE DU CHIFFRE D'AFFAIRES DU GROUPE RÉALISÉ AVEC DES SOLUTIONS DURABLES À L'HORIZON 2025

## UNE DOUBLE EXIGENCE APPLIQUÉE À L'ENSEMBLE DES SOLUTIONS DE SAINT-GOBAIN

Ce programme a **couvert plus de 90 % des ventes du Groupe** 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 web du Groupe et a été revue par une tierce partie indépendante. La part du chiffre d'affaires réalisée avec des solutions durables était de 72 % en 2020, avec pour objectif de la porter à 75 % en 2025.



# APPORTER DES SOLUTIONS POUR LA RÉNOVATION

Saint-Gobain produit et distribue des solutions complètes pour la rénovation, avec des produits, des matériaux et des services permettant de répondre aux attentes du marché. Dans le cas d'usage de la rénovation d'une maison individuelle en France, le Groupe propose ainsi à travers l'ensemble de ses marques pas moins de 33 produits et services. Leur combinaison apporte des bénéfices aussi bien lors des opérations de rénovation que sur le long terme, tout au long du cycle de vie du bâtiment.

## Exemples de produits, de matériaux et de services proposés dans ce cas d'usage



- A** Livraison des matériaux, service de collecte des déchets de chantier
- B** Isolation extérieure
- C** Isolation des combles
- D** Double vitrage, films de protection contre la chaleur et les UV
- E** Revêtements muraux
- F** Mortiers-colles pour les revêtements de sol
- G** Cloisons intérieures
- H** Abrasifs
- I** Conseil, vente et livraison des matériaux pour les artisans

## 274 ▶ DÉCARBONATION

Tonnes équivalent CO<sub>2</sub> dont l'émission est évitée sur 50 ans grâce à l'amélioration de l'efficacité énergétique.

Contribution à l'objectif de lutte contre le changement climatique à travers la réduction des émissions de GES tout au long du cycle de vie du bâtiment (techniques et matériaux plus vertueux, réduction de l'usage du chauffage et de la climatisation).

## 2 000 ▶ PRODUCTIVITÉ

points de vente à moins de 10 km en moyenne des chantiers (en France), d'où gain de temps et de ressources.

Amélioration de l'efficacité et de la performance pour les professionnels.

## 70 % ▶ EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

Réduction de la facture énergétique.

Diminution des coûts de possession et d'usage et augmentation de la valeur des biens immobiliers grâce à la rénovation complète du bâtiment.

## +1,5°C ▶ BIEN-ÊTRE

ressenti en hiver.

## -1°C

ressenti en été.

# APPORTER DES SOLUTIONS POUR LA CONSTRUCTION NEUVE

Saint-Gobain répond aux problématiques complexes de la construction des bâtiments résidentiels et non résidentiels, avec des solutions portant à la fois sur l'intérieur et la distribution des espaces ; sur l'enveloppe en proposant notamment des solutions innovantes de façades légères, ou à travers la fourniture de solutions verrières de pointe ; ou encore sur des services de recyclage.

Dans le cas d'usage de la construction neuve d'un bâtiment résidentiel collectif au Brésil, ce sont ainsi 13 produits et services qui sont intégrés aux solutions fournies par le Groupe et qui apportent des bénéfices mesurables lors de la phase de construction et sur l'ensemble du cycle de vie du bâtiment.

- DÉCARBONATION** ▶ **1055**  
Tonnes équivalent CO<sub>2</sub> dont l'émission est évitée grâce aux méthodes de construction utilisées.  
... sur l'ensemble du cycle de vie, grâce aux techniques de construction et à l'utilisation de matériaux recyclés.
- CONFORT** ▶ **-50%**  
Nuisances sonores (-10 dB, divisées par 2).  
... thermique, acoustique, visuel et meilleure qualité de l'air ambiant.
- OPTIMISATION DE LA SURFACE** ▶ **+2%**  
de surface grâce aux cloisons, équivalent à 2 appartements (pour un immeuble de 20 étages avec 6 appartements par étage).  
... en prenant en compte les intérêts des investisseurs, des intervenants professionnels et des occupants.
- DIMINUTION DE L'EMPREINTE CARBONE** ▶ **-79%**  
Diminution de la quantité de matériaux requise grâce à l'utilisation de cloisons légères, en comparaison avec un mode constructif traditionnel.  
... grâce à l'utilisation de la construction légère.

- CONSTRUCTION RAPIDE** ▶ **3**  
mois gagnés en moyenne sur le temps de construction.  
... grâce aux techniques de façades légères.

- PRODUCTIVITÉ SUR LES CHANTIERS** ▶ **-56%**  
Diminution du temps nécessaire pour l'installation des cloisons.  
... via la diminution du nombre de travailleurs requis, et une meilleure efficacité de chaque opérateur.

- SÉCURITÉ SUR LES CHANTIERS**  
... grâce à des solutions prenant en compte dès leur conception la sécurité des professionnels.



# APPORTER DES SOLUTIONS POUR L'INDUSTRIE

Que ce soit dans le domaine de la construction, de la mobilité, ou de l'industrie, Saint-Gobain apporte des solutions de haute performance pour aider ses clients industriels à décarboner leurs procédés, grâce à sa capacité d'innovation, sa proximité avec ses clients et son recours au digital et à l'analyse de la donnée. Ces solutions permettent de délivrer des bénéfices aussi bien pour les clients industriels (en termes de performance opérationnelle et financière), que pour les utilisateurs finaux (notamment en termes de sécurité, d'ergonomie et de confort), et pour l'environnement (notamment en accélérant la transition vers une économie circulaire).



SÉCURITÉ • CONFORT • EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE  
PERFORMANCE • DÉCARBONATION



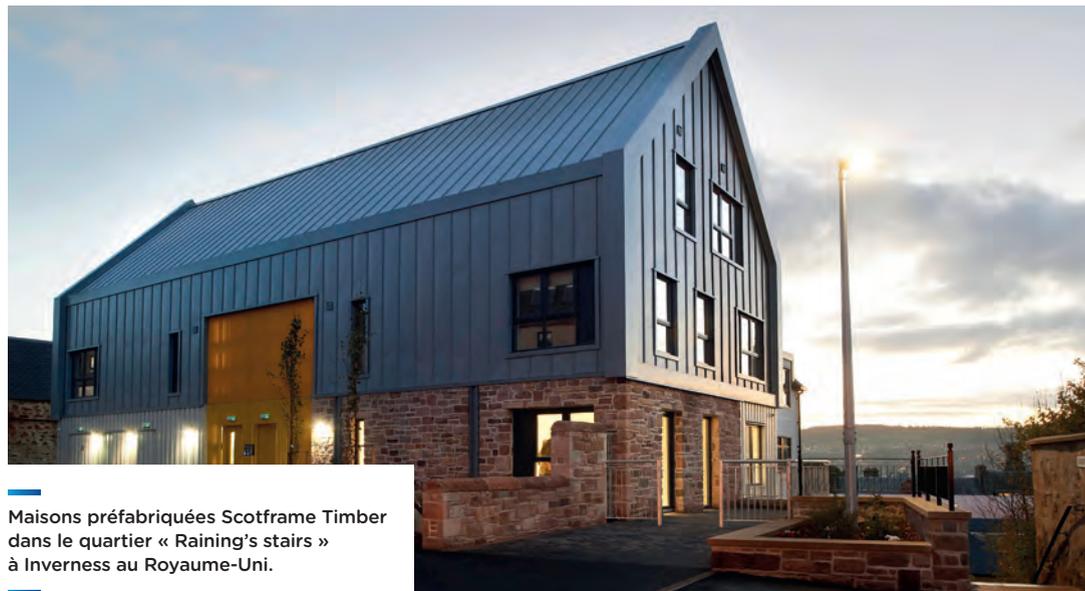
# LES ATOUTS DE SAINT-GOBAIN : LA CONSTRUCTION LÉGÈRE

## CONSTRUIRE MIEUX, PLUS VITE, PLUS VERTUEUX

**Alternative aux modes constructifs traditionnels**, qui font largement appel au béton, au ciment et à la brique, la construction légère s'appuie sur certains matériaux tels que le bois ou le métal pour composer l'ossature d'un bâtiment. Déjà fortement implantée sur certains marchés (aux États-Unis, 90 % des constructions individuelles reposent sur des structures modulaires en bois), cette approche présente toute une série d'avantages : **légèreté** des structures, **rapidité** de construction, **productivité** des professionnels, **performance** thermique et énergétique, **facilité** et **coût** de déconstruction. Elle permet aussi une empreinte environnementale réduite. Dans le cas d'usage de la construction d'un bâtiment résidentiel au Brésil, la construction légère permet ainsi d'économiser plus de 1 000 tonnes d'équivalent CO<sub>2</sub>, 3 mois de temps de chantier et 79 % de matériaux grâce aux cloisons légères.

Via la **préfabrication** (une technique qui permet de gagner 25 à 50 % du temps de chantier et qui représente un marché de près de 130 milliards d'euros dans le monde), la construction légère permet une baisse des coûts de production et donc la construction de logements plus abordables, reproductibles et

exportables. Au-delà des **bénéfices directs** offerts aux constructeurs et aux occupants des bâtiments, la construction légère est donc une réponse particulièrement pertinente aux défis de l'urbanisation rapide de la population. Elle répond également à l'objectif de décarbonation du secteur de la construction sur l'ensemble du cycle de vie des bâtiments, de leur construction à leur déconstruction en passant par leur usage, en prenant en compte leur adaptabilité à des besoins évoluant au cours du temps. C'est donc un des leviers prioritaires de la contribution de Saint-Gobain à une économie plus vertueuse (cf. page 40).



Maisons préfabriquées Scotframe Timber dans le quartier « Raining's stairs » à Inverness au Royaume-Uni.

## DES SOLUTIONS AVANCÉES, COMBINANT PRODUITS, MATÉRIAUX ET SYSTÈMES

Saint-Gobain propose une très large palette d'expertises et d'offres dans le domaine de la construction légère. Pour renforcer sa position sur ce secteur d'avenir, Saint-Gobain a acquis en 2021 la société Brüggemann, spécialiste de solutions modulaires en bois clé en main pour la construction neuve et la rénovation, ou encore la société Panofrance, spécialiste des systèmes constructifs en bois.

# LES ATOUTS DE SAINT-GOBAIN : LA DONNÉE ET LE DIGITAL

## LE DIGITAL, UN DÉFI TRANSVERSAL



### NOUVELLES TECHNOLOGIES

Plateformes, collecte et analyse de la donnée, intelligence artificielle, *cloud*



### NOUVEAUX SERVICES NOUVEAUX MODÈLES D'AFFAIRES

*Building Information Management*, circularité, services et modèles d'affaires centrés sur le client



### DIGITALISATION DES OPÉRATIONS

Industrie 4.0, automatisation des procédés, expérience des collaborateurs



### INNOVATION ET AGILITÉ

Renforcement de la culture numérique, structure d'innovation, modes de travail agiles

## LA DONNÉE, CARBURANT DES NOUVEAUX MODÈLES D'AFFAIRES

Le digital impacte l'ensemble des secteurs d'activité sur lesquels Saint-Gobain est présent. Le Groupe aborde ce sujet comme **un levier de progrès et d'amélioration de la performance**, 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.

**La révolution technologique digitale s'appuie sur un carburant : la donnée.** C'est autour de cette mine d'or du XXI<sup>e</sup> 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 sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

Le déploiement de plateformes, l'innovation dans les services digitaux **réinventent la relation avec les clients** de Saint-Gobain, tandis que l'utilisation d'outils d'analyse avancée de la donnée, fondés sur l'intelligence

artificielle, permet notamment une augmentation des ventes pour les enseignes de distribution du Groupe. Concernant les **fournisseurs de Saint-Gobain**, le digital permet une automatisation des processus d'achat mais aussi, par exemple, le suivi de l'e-réputation des fournisseurs.

## LA 3D ET L'INDUSTRIE 4.0, DES RÉVOLUTIONS TECHNOLOGIQUES DISRUPTIVES

La généralisation de la 3D est à l'œuvre dans toutes les branches de Saint-Gobain, pour les marchés du bâtiment aussi bien que pour les marchés industriels. La combinaison de la visualisation en trois dimensions et de la *data science* permet d'**améliorer la performance des solutions proposées** par le Groupe, notamment à travers la modélisation des propriétés et de la structure des matériaux. Elle ouvre également la voie à une **meilleure productivité** des clients professionnels de Saint-Gobain, ou encore à un suivi des bâtiments à travers toutes les étapes de leur cycle de vie.

La production industrielle elle-même bénéficie d'une transformation radicale du fait de l'irruption du digital dans les usines, de l'interconnexion des équipements de production, de la collecte et de l'exploitation de la donnée à travers l'intelligence artificielle, ce qui permet 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** avec les clients.

## DES LEVIERS AU SERVICE D'UNE ÉCONOMIE PLUS VERTUEUSE

La donnée et le digital sont aussi des leviers essentiels pour soutenir la contribution à un développement durable et en particulier **la progression vers une économie circulaire**, en rendant les processus industriels plus efficaces, en réduisant la quantité de ressources et d'énergie utilisée ou encore en optimisant les flux logistiques.

# LES ATOUTS DE SAINT-GOBAIN : LE CLIENT AU CŒUR DE L'INNOVATION



## CULTIVER LA PROXIMITÉ AVEC LES CLIENTS

Mieux connaître les professionnels (qu'ils soient architectes, ingénieurs, artisans, entrepreneurs du bâtiment, promoteurs, propriétaires du bâti), c'est mieux connaître leurs attentes spécifiques, et ainsi mieux **baliser les territoires de l'innovation**. Cela permet d'identifier plus rapidement les opportunités pour Saint-Gobain d'apporter de la valeur, de réduire le temps de mise sur le marché et d'optimiser le retour sur investissement. Cette attention portée aux clients prend en compte la diversité des situations de chaque zone géographique.

**La démarche d'innovation, placée au cœur du modèle de Saint-Gobain, porte sur l'ensemble des activités du Groupe**, de la construction hors site aux verres

innovants 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**.

## NOURRIR UNE CULTURE D'INNOVATION PARTAGÉE

Innover constitue l'un des piliers de la culture managériale de Saint-Gobain. 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.**

Cette approche intègre résolument une ambition d'ouverture, en ajoutant aux forces vives du Groupe une stratégie d'innovation fondée sur des **échanges et partenariats** à travers le monde : avec ses clients et ses fournisseurs, dans le cadre de coopérations scientifiques et de partenariats dans le monde académique, et **avec l'écosystème des start-up**. Concernant ces dernières, ce sont ainsi près de 50 **accords de codéveloppement**, de distribution et de licence ou encore de **prise de participation** qui ont été signés en 2021. **L'intrapreneuriat** est également encouragé, Saint-Gobain intervenant pour soutenir les idées les plus prometteuses soumises par ses collaborateurs, grâce à des démarches d'accélération et de financement.

# LES ATOUTS DE SAINT-GOBAIN : LE CAPITAL HUMAIN

## DÉVELOPPER UNE CULTURE DE CONFIANCE, DE RESPONSABILISATION ET DE COLLABORATION

La nouvelle organisation multi-locale de Saint-Gobain repose sur **la confiance**, condition d'une délégation efficace, et sur le **développement d'une collaboration transversale** entre l'ensemble des fonctions et des métiers du Groupe à l'échelle mondiale.

Déployée dans l'ensemble 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. 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.

La culture TEC a par ailleurs pour objectif de soutenir 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 le bâtiment et solutions pour l'industrie) et entre fonctions (par exemple entre chercheurs, spécialistes du marketing et techniciens).

## RECRUTER ET DÉVELOPPER LES MEILLEURS TALENTS, FAVORISER L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

Dans un contexte de tension sur l'ensemble des fonctions et des métiers proposés par Saint-Gobain, le Groupe est pleinement engagé dans la course aux talents. 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 ses talents** en permanence qui lui permettra de faire la différence.

De manière générale, le **développement des collaborateurs** suppose la prise en compte des souhaits individuels autant que des besoins de l'organisation, par la mobilité interne et par la **mesure généralisée et régulière de la satisfaction et de l'engagement** des équipes. Au final, l'ensemble des actions mises en œuvre a permis d'atteindre un indice d'engagement record des collaborateurs en 2021 et a valu à Saint-Gobain d'être reconnu comme « Top Employer Global » pour la 7<sup>e</sup> année consécutive.

## PROMOUVOIR LA DIVERSITÉ ET L'INCLUSION

**La variété des points de vue, des expériences, des cultures et des vécus a un impact positif sur les conditions de travail et la créativité des équipes, sur leur résilience et leur potentiel d'innovation**



# 91,1 %

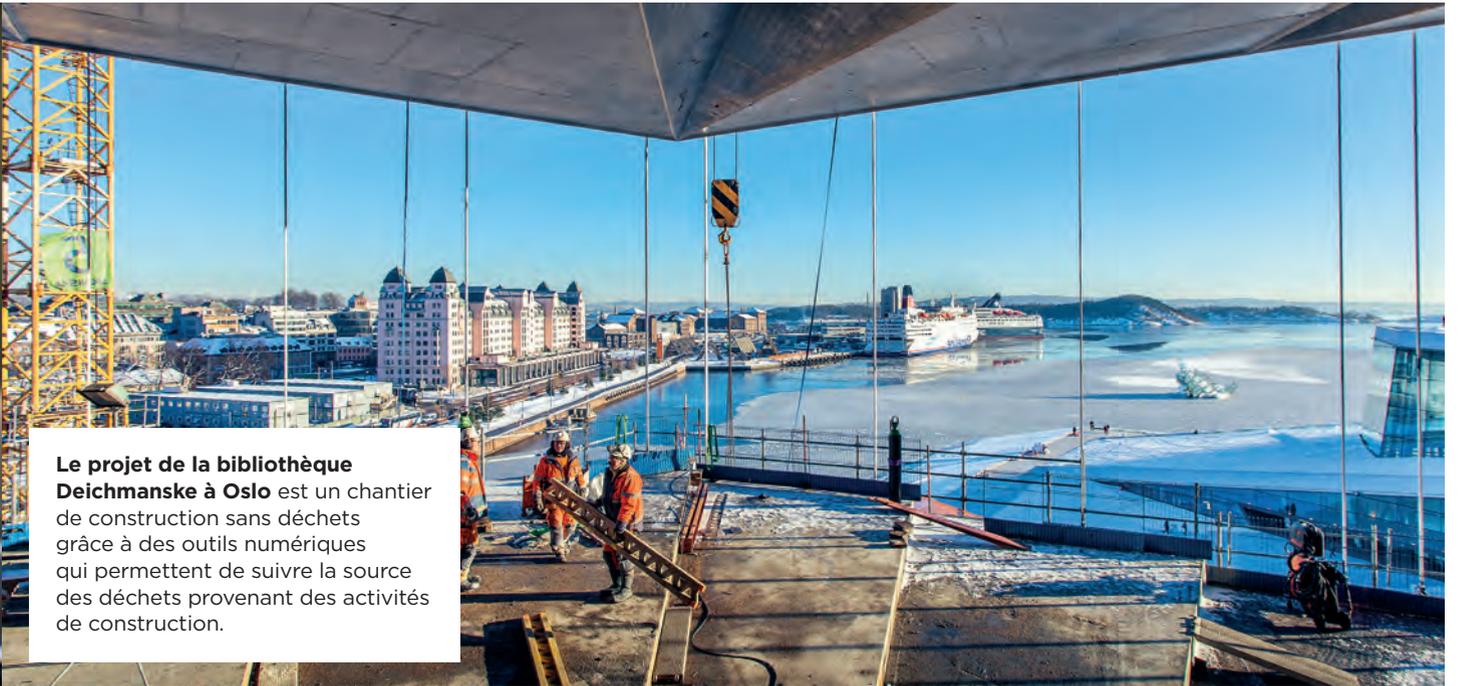
INDICE DE DIVERSITÉ EN 2021

# 83 %

INDICE D'ENGAGEMENT EN 2021

**et sur la compétitivité et les résultats de l'entreprise.** L'objectif prioritaire en termes de ressources humaines est donc de promouvoir la diversité sous toutes ses formes, et notamment la mixité, y compris sur les sites industriels.

Le Groupe s'engage à conserver un indice de diversité toujours supérieur à 90%, ce qui reste le cas en 2021 avec un niveau de 91,1%. 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. **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.**



**Le projet de la bibliothèque Deichmanske à Oslo** est un chantier de construction sans déchets grâce à des outils numériques qui permettent de suivre la source des déchets provenant des activités de construction.

# 5

## LA CONTRIBUTION

# COMMENT SAINT-GOBAIN SE PROJETTE DANS L'AVENIR POUR CONTRIBUER À UN MONDE PLUS VERTUEUX

## MOYEN TERME

## LONG TERME

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

Saint-Gobain s'est doté d'objectifs de long terme d'exposition sur les marchés du bâtiment (en pourcentage des ventes). Sur chacun de ces marchés, la proposition de valeur du Groupe s'adapte pour fournir des solutions à même de répondre aux attentes des clients autant qu'aux défis posés par les mégatendances à l'œuvre (climat, raréfaction des ressources, urbanisation, digitalisation, évolution des modes de vie).

**+3 % à +5 %**  
CROISSANCE ORGANIQUE

**9 % à 11 %**  
MARGE D'EXPLOITATION

**12 % à 15 %**  
RENDEMENT DU CAPITAL INVESTI (ROCE)

**75 %**  
POURCENTAGE DES VENTES DU GROUPE RÉALISÉES AVEC DES SOLUTIONS DURABLES (cf. page 30)

Objectif d'exposition de Saint-Gobain à long terme

Tendances lourdes et facteurs clés de croissance des marchés

Réponses apportées par le Groupe

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

### EUROPE OCCIDENTALE

**50 %**

Évolution de la réglementation, investissements publics massifs en faveur de l'efficacité énergétique et pour un meilleur bilan carbone des bâtiments

Proposer une gamme exhaustive de solutions, de produits, de matériaux et de services pour la rénovation ; se placer aux côtés des professionnels de bout en bout

### AMÉRIQUE DU NORD

**25 %**

Demande structurelle soutenue pour des nouveaux logements, évolution dans les attentes

Fournir des solutions sur l'ensemble des besoins liés à la construction de logements individuels neufs, en capitalisant sur la place de la construction légère sur le marché

### PAYS ÉMERGENTS

**25 %**

Urbanisation rapide, croissance démographique, développement de la classe moyenne

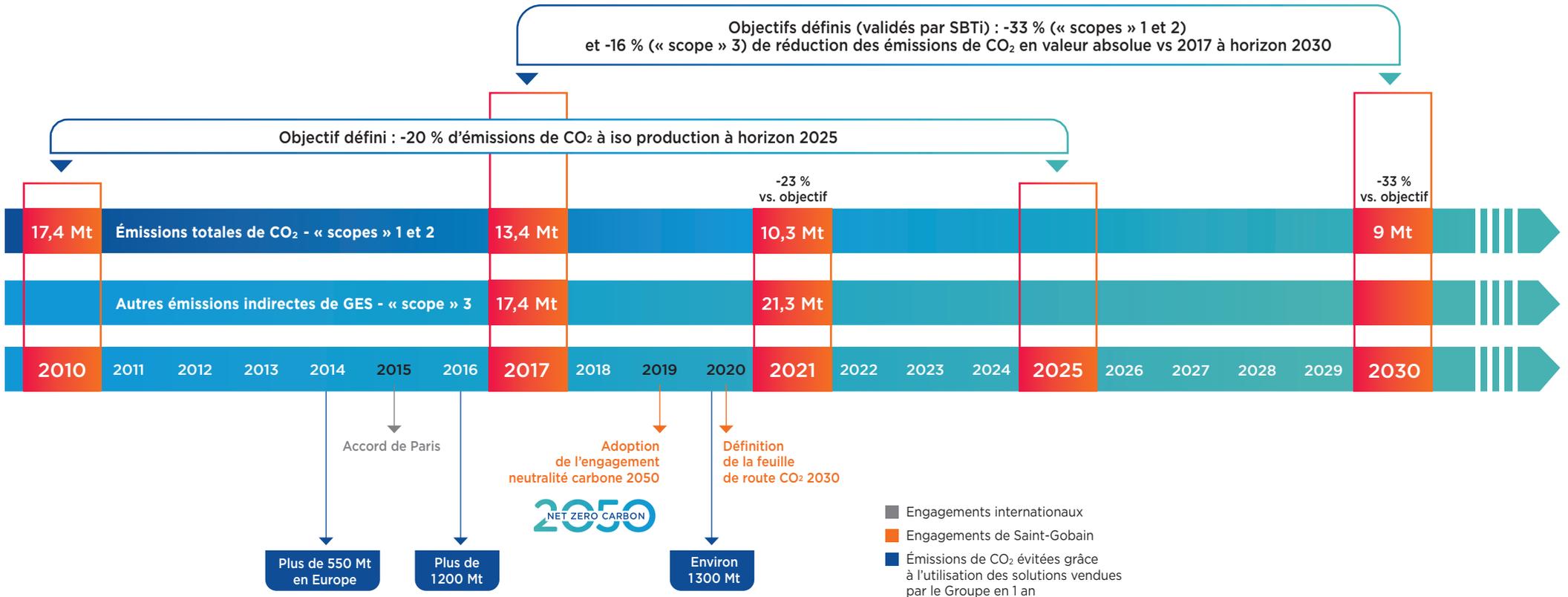
Concevoir et mettre sur le marché des solutions complètes pour la construction durable et légère de bâtiments d'habitation collectifs ainsi que des solutions favorisant un meilleur confort

**MAKING THE WORLD A BETTER HOME**

Co-concevoir et mettre sur le marché des solutions favorisant la performance et contribuant à un monde décarboné (p. 42), une économie circulaire (p. 44), un monde sûr et plus équitable (p. 46)

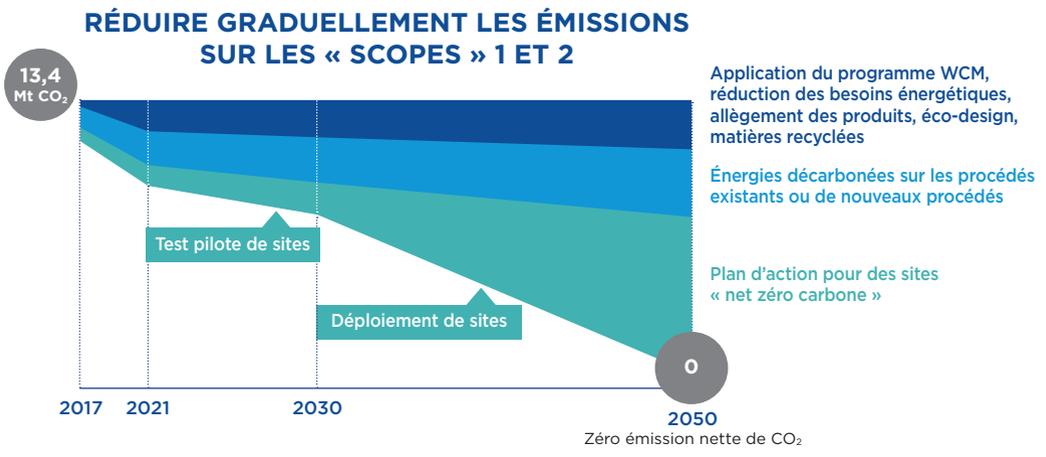
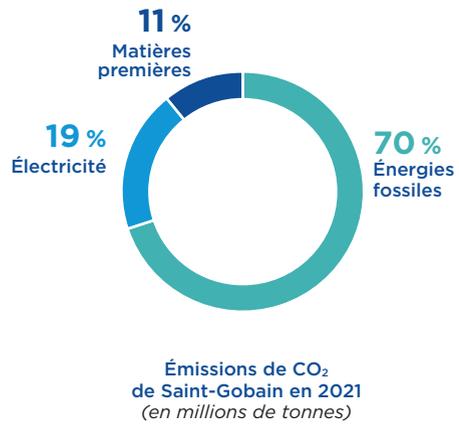
# AGIR POUR UN MONDE DÉCARBONÉ

Saint-Gobain a l'ambition de favoriser l'émergence d'une économie juste, durable et alignée avec l'accord de Paris. Le Groupe accompagne ses clients pour réduire leur impact en proposant des solutions à faible contenu carbone et dont l'utilisation sur l'ensemble de leur cycle de vie permet la réduction de leurs émissions carbone. Saint-Gobain s'est engagé à atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050. Sa feuille de route CO<sub>2</sub> s'appuie sur 3 leviers : optimiser ses opérations et sa chaîne d'approvisionnement ; innover pour créer des usines « net zéro carbone\* » et des produits à faible contenu carbone ; investir pour accélérer la transition vers une économie décarbonée. L'objectif est d'atteindre une réduction maximum en agissant directement sur la chaîne de valeur sans recourir à des mesures de compensation. Des initiatives de capture du CO<sub>2</sub> sont envisagées en complément de l'effort de réduction. Des informations complémentaires sur le thème de la décarbonation sont disponibles sur le site web du Groupe : le Document d'Enregistrement Universel 2021, la table de correspondance TCFD (Task Force on Climate-Related Financial Disclosures) ou encore la réponse de Saint-Gobain au questionnaire du CDP sur le changement climatique.



\* sur les « scopes » 1 et 2

« SCOPES » 1 ET 2



PARVENIR AU NET ZÉRO CARBONE EN 2050

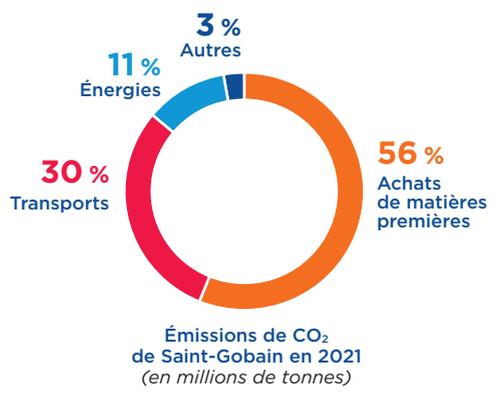
Saint-Gobain s'est engagé en 2019 à parvenir à la neutralité carbone sur l'ensemble des « scopes » 1, 2 et 3 à horizon 2050.

CONTRIBUER À UN MONDE DÉCARBONÉ

- Délivrer une **croissance découplée** des émissions de CO<sub>2</sub> :
  - 2021 : 0,23 kg CO<sub>2</sub>/€ de CA et 1,67 kg CO<sub>2</sub>/€ d'EBITDA
  - 2017 : 0,33 kg CO<sub>2</sub>/€ de CA et 3,45 kg CO<sub>2</sub>/€ d'EBITDA

- Fournir des **solutions « bas carbone »** afin de décarboner la construction et l'industrie ;
- Mettre sur le marché des **solutions apportant des bénéfices carbone** sur leur cycle de vie : évitements d'environ 1 300 Mt de CO<sub>2</sub> générés par les solutions vendues pendant un an, tout au long de leur cycle de vie.

« SCOPE » 3



CONTINUER À AMÉLIORER L'ÉVALUATION

- Pour améliorer l'analyse de notre « scope » 3, nous devons :
- Étendre le reporting sur le périmètre pertinent de nos fournisseurs
  - Améliorer la qualité des informations reçues grâce à un fort engagement de nos fournisseurs

INVESTIR POUR LA TRANSITION DU GROUPE

Une enveloppe complémentaire de 100 M€ par an est allouée aux investissements en CapEx et en R&D pour la période 2020-2030.

# AGIR EN FAVEUR D'UNE ÉCONOMIE CIRCULAIRE

## Comment retenir la valeur des ressources sur l'ensemble de son modèle ?

Par la conception et l'innovation, Saint-Gobain s'engage à intégrer l'économie circulaire dans sa chaîne de valeur (cf. page ci-contre). La généralisation des flux circulaires, au détriment des flux linéaires, est rendue possible par une amélioration des procédés de production, la conception de solutions économes en ressources, ou encore la valorisation des bâtiments, des matériaux et des produits en fin de vie.

### FAVORISER SYSTÉMATIQUEMENT LES FLUX CIRCULAIRES :

- en réduisant l'utilisation de matières premières tout en augmentant l'utilisation de matières recyclées, et en intégrant les critères de circularité dès la conception des produits ;
- en s'approvisionnant en matières premières renouvelables ou biosourcées et gérées durablement, en matériaux et composants recyclables pour les solutions et les emballages ;
- en supprimant progressivement les flux linéaires de matières (ressources non recyclables, non renouvelables, gérées non durablement) avec une attention particulière à la présence de substances dangereuses ;
- en concevant des solutions consommant moins de ressources, y compris grâce à l'allègement des produits, assurant leur recyclabilité et générant moins de déchets sur leur cycle de vie.

**En Suède, Saint-Gobain fournit par exemple le nouveau vitrage pour la rénovation de bureaux et récupère l'ancien pour le réintroduire dans un float\* en Allemagne.**

### OPTIMISER LES PROCÉDÉS DE PRODUCTION ET DE DISTRIBUTION :

- en les adaptant à l'intégration de matières recyclées, y compris pour les emballages ;
- en les améliorant afin de limiter les déchets ultimes issus de la production ;
- en proposant des services aux clients pour faciliter la récupération des déchets sur la chaîne de valeur.

**Au sein de Valoref, Valorwaste recycle les déchets réfractaires de production. Le projet Valoref s'étend en Amérique du Nord, en Chine et en Inde.**

### CONCEVOIR DES SOLUTIONS ÉCONOMES EN RESSOURCES :

- en participant au débat public afin d'encourager les modalités de construction économes en ressources, telles que la construction légère ;
- en favorisant la rénovation, qui permettra un usage amélioré du bâtiment ;
- en concevant des solutions qui facilitent la modularité des bâtiments et/ou l'optimisation de leur usage ;
- en anticipant la déconstruction pour favoriser le réemploi ou le recyclage des matériaux.

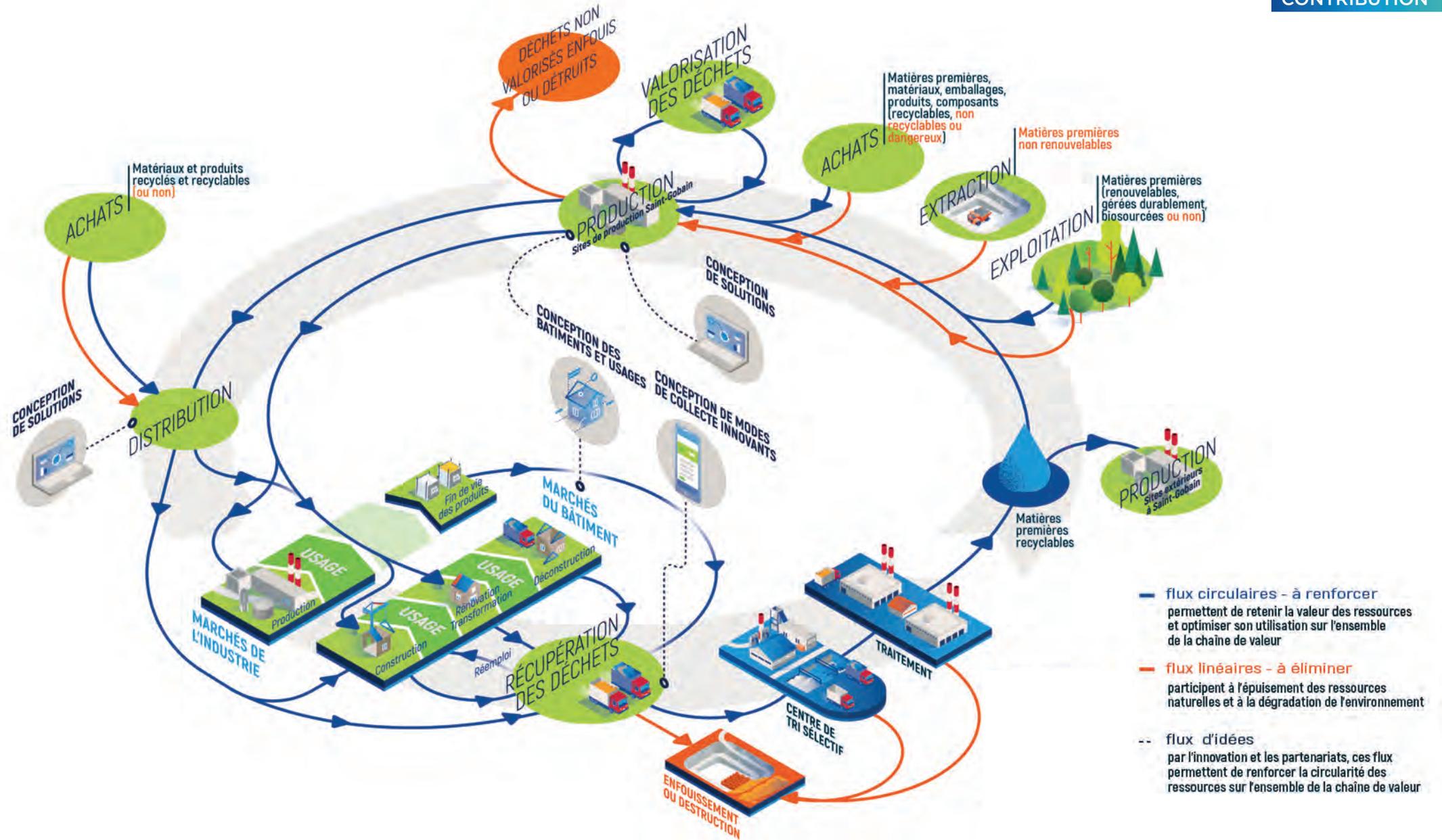
**Saint-Gobain participe ainsi au groupe de travail du World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) sur la circularité dans le bâtiment.**

### VALORISER LES BÂTIMENTS LORS DE LEUR FIN DE VIE :

- en retenant la valeur des ressources par des filières de recyclage ou des partenariats pour favoriser le réemploi, la récupération des déchets de construction et leur recyclage ;
- en récupérant les déchets provenant des chantiers de construction, de rénovation et transformation, et de déconstruction, ainsi que de points de collecte de distribution ou de centres de tri pour les particuliers ;
- en triant les déchets grâce à des sites de traitement afin de faciliter leur intégration lors de la production, réduisant ainsi l'enfouissement et la destruction ;
- en développant des technologies de traitement de déchets pour alimenter en matières recyclables les procédés de production.

**En 2021, la branche Distribution de Saint-Gobain en France a créé un partenariat avec Tri'n'Collect, start-up organisant la collecte, le tri, et le recyclage de déchets de construction, ainsi que la formation et la sensibilisation d'artisans aux gestes de tri.**

*\* 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.*



# AGIR POUR UN MONDE PLUS SÛR ET PLUS ÉQUITABLE

## PROTÉGER LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ ET APPORTER DU BIEN-ÊTRE

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

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

Les résultats montrent des progrès continus dans ce domaine :

- le taux d'accident avec et sans arrêt a été divisé par 4 en 10 ans ;
- près des deux tiers des sites n'ont pas déclaré d'accident en 2021.

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

Les méthodes et les processus d'innovation, de production et de distribution intègrent une **attention continue à la qualité et la sécurité des produits et solutions** ; le processus d'innovation intègre une check-list d'évaluation des impacts potentiels sur la santé, la sécurité et l'environnement.

La **conformité des produits** est un processus en constante évolution. Un programme visant à renforcer la **culture de la qualité et de la conformité** des produits est déployé auprès des équipes locales dans chacun des pays. En 2021, ce sont 66 % des sites qui sont couverts par un « inventaire chimique ». De manière générale, l'offre de Saint-Gobain se concentre sur des solutions durables qui intègrent des bénéfices en matière de santé, de confort et de bien-être.



## ACCOMPAGNER LES COLLABORATEURS DU GROUPE ET LEURS FAMILLES

### CARE by Saint-Gobain

Lancé en 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 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 (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.

Début 2023, **tous les collaborateurs**, dans tous les pays où le Groupe est présent, bénéficieront de ces garanties pour eux et leurs familles. 88 % d'entre eux en bénéficient déjà à fin 2021.

## **PARTAGER DES VALEURS COMMUNES AVEC LES PARTIES PRENANTES**

### **Le respect des droits humains sur les sites de production et de distribution**

Saint-Gobain s'engage à respecter les droits humains partout où le Groupe exerce ses activités et sur sa chaîne de valeur, en s'appuyant sur les principes directeurs des Nations unies relatifs aux entreprises et droits de l'homme. Un processus de diligence raisonnable permet l'identification des risques liés directement ou indirectement aux opérations de Saint-Gobain. 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. Chacune des entités du Groupe s'assure 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.

### **Les achats responsables**

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 – qui s'appuie sur le référentiel ISO 20400 – vise à développer des relations de long terme avec les fournisseurs, sur la base de plans d'amélioration partagés.

### **SpeakUp@Saint-Gobain**

Le système d'alerte éthique et professionnelle est accessible aux collaborateurs et à l'ensemble des autres parties prenantes (clients, fournisseurs, actionnaires, syndicats, ONG, communautés ou encore collectivités locales) pour signaler d'éventuels manquements à la réglementation applicable ou aux règles et procédures internes, en particulier celles liées au Code éthique.

## **S'ENGAGER AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS LOCALES**

### **Formation des jeunes et participation à l'éducation**

Les entités du Groupe ont mis en place dans de nombreux pays des partenariats pour la formation des jeunes aux métiers du bâtiment. Ces programmes sont adaptés aux besoins des communautés et développés par les équipes locales.

Parmi les formations qualifiantes liées aux métiers du bâtiment, on peut citer trois centres créés au Maroc avec l'objectif de 3 000 professionnels formés à fin 2022, plus de 1 000 bénéficiaires en Afrique du Sud, des programmes de sensibilisation des jeunes sortis du système scolaire aux métiers de la construction en Amérique du Nord et en Angleterre, ou encore deux filières au sein du centre de formation des apprentis en France.

### **Soutien apporté à des projets solidaires**

La Fondation Saint-Gobain finance chaque année une quarantaine de projets locaux liés à l'habitat social et durable ou à l'insertion professionnelle. Depuis sa création, elle a investi plus de 16 millions d'euros et a participé à l'amélioration des conditions de vie de 280 000 personnes dans 40 pays.

La Fondation finance les projets parrainés par les collaborateurs de Saint-Gobain – plus de 350 collaborateurs actifs ou retraités, qui s'impliquent directement – et s'appuie sur les associations locales.



**En Suède, Saint-Gobain participe à un projet inédit de rénovation de bureaux**, où le Groupe fournit le nouveau vitrage et récupère l'ancien pour le réintroduire dans l'un de ses *floats* en Allemagne. C'est une illustration du cercle vertueux de l'économie circulaire.

# 6

ANNEXES

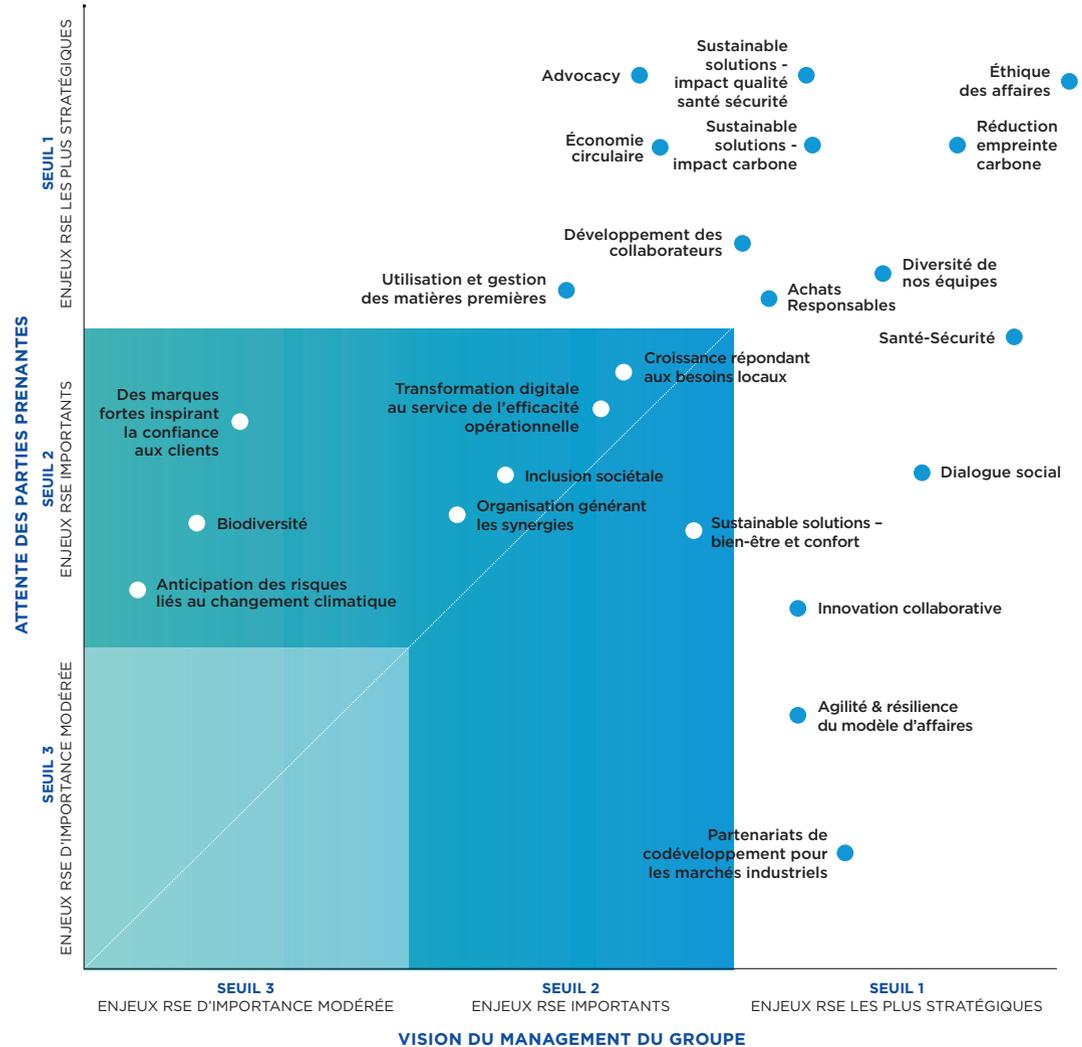
## DONNÉES ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

# MATRICE DE MATÉRIALITÉ

La **matrice de matérialité** publiée par le Groupe a été revue en 2020 avec l'aide du cabinet Mazars. Les mêmes **principes méthodologiques** ont été retenus :

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

Une **note de méthodologie** est disponible sur le site web du Groupe. L'évaluation est fondée sur les informations recueillies lors d'interviews d'experts, d'enquêtes auprès des clients, d'enquêtes auprès des 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.



# TABLEAU DE BORD RSE

Les sujets prioritaires de Saint-Gobain en termes de RSE sont associés à des risques et à des opportunités, et tiennent compte des attentes des parties prenantes (identifiées grâce à l'analyse de matérialité) et des défis environnementaux, sociaux et sociétaux auxquels le Groupe est confronté. Une feuille de route RSE a été publiée en 2019 pour servir d'outil de pilotage de la stratégie RSE de Saint-Gobain. Cette feuille de route témoigne de la volonté de Saint-Gobain d'évaluer sa performance au regard des impacts générés sur l'environnement et la société du fait de ses activités et au regard des attentes de ses parties prenantes..

En novembre 2020, Saint-Gobain a mis en place sa feuille de route CO<sub>2</sub> 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 de bord, 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
<b>CHANGEMENT CLIMATIQUE</b>		
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 <sub>2</sub> )	70 %
- 50 % sur les prélèvements d'eau industrielle entre 2017 et 2030 (en valeur absolue)	- 14 % (48,1 M de m <sup>3</sup> )	29 %
<b>ÉCONOMIE CIRCULAIRE</b>		
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 %
<b>SANTÉ ET SÉCURITÉ SUR L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE DE VALEUR</b>		
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	1,9	64 %
100 % des sites couverts par un inventaire chimique en 2025	66 %	66 %
<b>ENGAGEMENT ET DIVERSITÉ DES COLLABORATEURS</b>		
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 %
<b>CROISSANCE INCLUSIVE</b>		
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 %
<b>ÉTHIQUE DES AFFAIRES</b>		
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 %

# DÉPLOIEMENT DE LA FEUILLE DE ROUTE RSE

Pour respecter ses engagements et atteindre les objectifs ambitieux fixés dans sa feuille de route RSE, Saint-Gobain s'appuie sur des programmes structurés, conçus pour être déployés dans le monde entier. La mise à disposition de ressources permet également d'accompagner les équipes locales, dont les idées et les initiatives propres peuvent être partagées, répliquées et adaptées.

## DES PROGRAMMES STRUCTURANTS, DÉPLOYÉS LOCALEMENT



Programme déployé dans les **sites industriels** pour l'efficacité, la compétitivité et la satisfaction client.



**Réseau** support du déploiement du Code éthique (cf. page 8) et des politiques de conformité

On peut également citer TEC (confiance, responsabilisation et collaboration), un programme qui se focalise notamment sur l'encouragement d'un nouveau mode de leadership pour les managers (cf. page 37), le « référentiel environnement » ou encore les programmes « Data Protection by Saint-Gobain », « CARE by Saint-Gobain », « Water by Saint-Gobain », « MWB by Saint-Gobain », etc.

## DES RESSOURCES, POUR ACCOMPAGNER LES ÉQUIPES LOCALES



Équipe spécialisée au sein de Saint-Gobain, qui identifie les start-up innovantes, en particulier celles travaillant sur des sujets de bien-être et de développement durable.



Programme qui propose des modules de formation pour accélérer le développement de compétences liées aux enjeux RSE.

On peut également citer Unicampus, un programme qui propose des formations fondées sur le partage d'expérience et déployées par région ; la Fondation Saint-Gobain, qui finance des projets locaux soutenus par des collaborateurs ; la plateforme d'apprentissage à distance « Boost! by Saint-Gobain », la plateforme de communication interne Skyline ou encore l'enveloppe de 100 millions d'euros par an affectée entre 2020 et 2030 aux actions soutenant l'objectif de « net zéro carbone ».

## DES INITIATIVES LOCALES INSPIRANTES, POUR ACCÉLÉRER LA PERFORMANCE

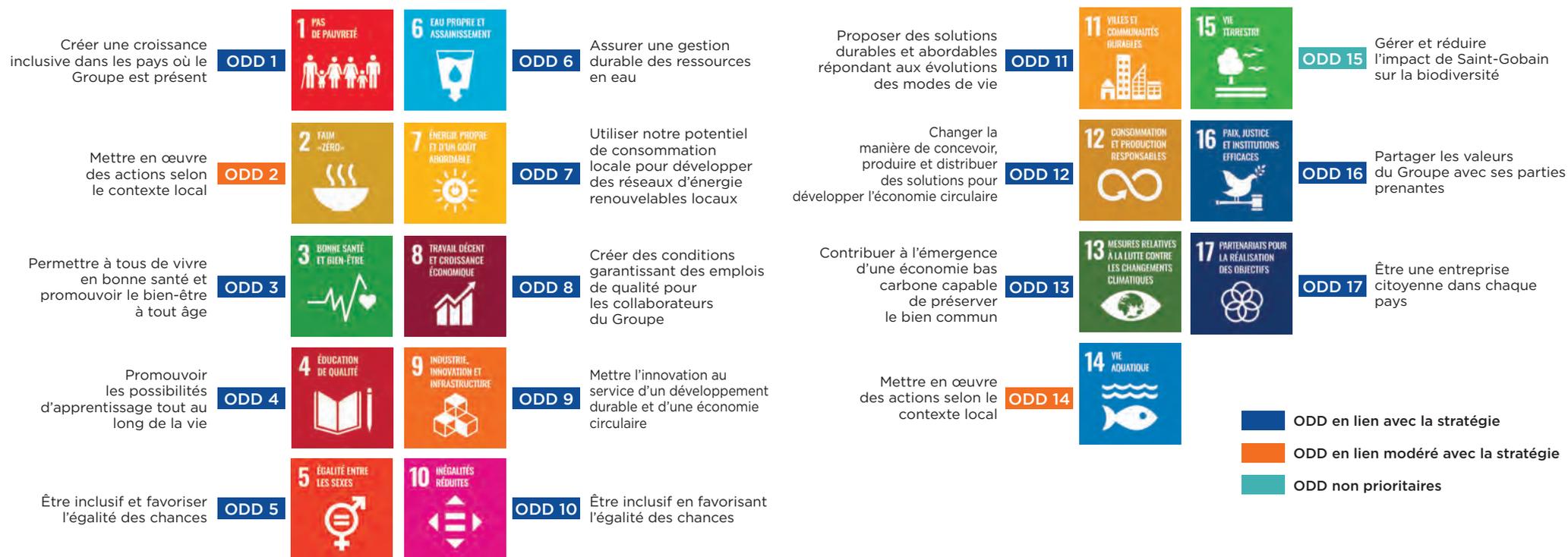
- Les équipes marketing locales ont participé à la conception du programme *Solutions for Growth* en partageant leurs expériences et les attentes des clients locaux.
- Les prix intitulés « émeraudes de l'environnement », « diamants de la sécurité » et « rubis de la santé » récompensent des initiatives locales évaluées sur les bénéfices apportés et sur la capacité à être mises en œuvre dans d'autres pays ou branches du Groupe.

## RÉMUNÉRATIONS INTÉGRANT LES ENJEUX RSE

- Les plans de rémunération long terme sont déterminés à hauteur de 20 % par des critères RSE dont 10 % correspondent à des résultats sur la décarbonation, 5 % sur la sécurité et 5 % sur la diversité.
- Les bonus annuels dépendent à hauteur de 5 % de résultats sur la sécurité et 5 % sur la décarbonation.

# INTÉGRATION DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Pour intégrer les objectifs de développement durable (ODD) des Nations unies dans sa démarche RSE, Saint-Gobain s'est appuyé sur l'analyse de matérialité (cf. page 47), son dialogue avec ses parties prenantes et sa connaissance de sa chaîne de valeur (cf. page 7). De façon générale, Saint-Gobain suit activement les débats sur les démarches de reporting liés aux ODD et en particulier le groupe de travail organisé autour du Global Compact. Chacun des ODD a été qualifié selon son importance pour Saint-Gobain : certains d'entre eux ont un lien avec la stratégie de Saint-Gobain, d'autres ont seulement un lien modéré (levier d'action limité ou lié à une activité spécifique) tandis que certains ne sont pas prioritaires. Le Groupe est particulièrement engagé sur 14 ODD, intégrés à sa stratégie.





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  DocAcess

**Ce document est accessible sur le site institutionnel [www.saint-gobain.com](http://www.saint-gobain.com)**

Date de publication : juin 2022

---

Ce rapport a été confectionné à base d'encre végétale utilisant uniquement des ressources naturellement renouvelables chez un Imprimeur Imprim'Vert, certifié PEFC. Il a été fabriqué sur Olin Design, papier certifié FSC et « Green Star System™ \*\*\* » ; un matériau issu d'un mélange de fibres provenant de forêts certifiées FSC, de fibres recyclées et/ou de bois contrôlé FSC.

Conception et réalisation :  épithète.net

**Illustrations** : Mickaël Merley - **Crédits photographiques** : Simon Berg, Blue Planet Studio, © Marco Bottigelli, Mike Brenesell/Saint-Gobain, CAPAPICTURES\_C.SASSO, Jean Chiscano, Chryso, Vincent Colin/Saint-Gobain Weber, © 2022 Raphael Demaret, Pieter-Bas Doornebal/Eyelike, Ossip van Duivenbode, Éric Garault, Getty-images, Getty Images/Cultura RF, Getty Images/iStockphoto, Gorodenkoff, Jeffrey Holder, ISOVER, ISOVER Saint-Gobain/Adam Mørk, Joint Venture Impregilo S.p.A./TERNA S.A., Bruno Mazodier, Morsa Images, Panofrance, Piyaset, Optimera, Bart van Overbeeke, R.D. Finitions/Didier Dumon, Ruben Earth, ©ChristelSasso\_CAPA, StockStudio Aerials, Shutterstock, Bas Stoffelsen/TlmeWriters, Vetrotech, XYLiving.



Tour Saint-Gobain  
12, place de l'Iris  
92400 Courbevoie - France  
[www.saint-gobain.com](http://www.saint-gobain.com)

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

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

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

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

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