

RAPPORT ANNUEL INTÉGRÉ
2022/2023

CRÉER DE LA CROISSANCE DURABLE



SOMMAIRE

1 • Édito

2 • **PRÉSENTATION**

Un groupe engagé et responsable

14 • **SAINT-GOBAIN ET SON ÉCOSYSTÈME**

Répondre aux défis planétaires

22 • **LA STRATÉGIE**

Générer une croissance durable et rentable

34 • **NOS SOLUTIONS**

Apporter des réponses aux problématiques des clients

44 • **LA CONTRIBUTION**

S'engager pour un monde plus vertueux

60 • **ANNEXES**

Données et informations complémentaires

TABLE DES ILLUSTRATIONS

- 4 • Présence mondiale
- 7 • Chaîne de valeur
- 8 • Offre de solutions
- 24 • Cartographie des parties prenantes
- 26 • Impacts, risques et opportunités
- 29 • Approche stratégique
- 38 • Solutions pour la rénovation
- 40 • Solutions pour la construction neuve
- 42 • Solutions pour l'industrie
- 46 • Chaîne de valeur et décarbonation
- 52 • Chaîne de valeur et circularité
- 62 • Modèle de création de valeur
- 63 • Tableau de bord RSE
- 64 • Matrice de matérialité



PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR

Président du Conseil
d'administration de Saint-Gobain



Saint-Gobain a une nouvelle fois, en 2022, démontré la justesse des choix faits au cours des dernières années pour adapter son modèle et le rendre plus agile, en donnant toute sa place à une culture d'entreprise fondée sur l'autonomie, l'initiative et la collaboration. Son approche inclusive et l'attention portée par le Groupe à l'ensemble de ses parties prenantes – clients, partenaires, collaborateurs, communautés locales et actionnaires – sont des clés essentielles pour son succès et son futur développement. La très bonne mise en œuvre de la stratégie de Saint-Gobain est d'autant plus remarquable qu'elle s'inscrit dans un contexte de volatilité persistante sur les plans géopolitique, économique, financier et énergétique, et dans une perspective d'urgence environnementale. Le Groupe est pleinement engagé à contribuer, sur le long terme, à une économie décarbonée, à une performance moins consommatrice de ressources et à un monde plus sain, plus juste et plus inclusif. Ses atouts uniques, la pertinence de son offre, l'adaptation continue de son périmètre d'activité, sont des leviers qui nous permettent d'atteindre ces objectifs et de participer à un futur plus vertueux. Cette nouvelle édition de notre rapport annuel intégré donne à voir cette ambition de créer de la valeur partagée, durable et rentable, avec nos parties prenantes.



L'excellente performance réalisée en 2022 par Saint-Gobain reflète la force de notre positionnement stratégique comme leader mondial de la construction durable. Elle démontre notre résilience, grâce à notre offre unique de solutions – notamment sur les marchés porteurs de la rénovation – et grâce à l'efficacité de nos organisations pays, qui s'adaptent rapidement aux évolutions de leurs marchés locaux. Je tiens à féliciter toutes nos équipes pour leur engagement et leur travail remarquables, qui nous ont permis d'atteindre ces résultats. Dans un environnement difficile, elles continuent de servir et d'accompagner au mieux nos clients, tout en déployant les initiatives de notre plan « Grow & Impact ». Le modèle de Saint-Gobain repose sur la recherche continue d'une croissance qui soit à la fois rentable et durable. Le Groupe continue de progresser de façon très significative sur ses objectifs ESG (environnement, social et gouvernance) de long terme. Il a notamment pour ambition d'atteindre la neutralité carbone à horizon 2050 et de lutter ainsi efficacement contre le changement climatique. Grâce à sa position unique sur la chaîne de valeur, à ses efforts résolus pour minimiser l'impact de ses opérations, et aux effets vertueux des solutions qu'il apporte à ses clients, Saint-Gobain est ainsi idéalement placé pour contribuer activement à la décarbonation de la construction et de l'industrie. C'est ce modèle pleinement intégré qui fait la force du Groupe et constituera le socle de sa croissance pour les années qui viennent.



BENOIT BAZIN

Directeur Général de Saint-Gobain

UN GROUPE ENGAGÉ ET RESPONSABLE



Une entreprise incapable de faire des profits ne peut réussir, mais tel est aussi le destin de celles qui se placeraient en marge de la transformation urgente de nos sociétés. Avoir un impact positif : voici l'impératif de toute entreprise moderne.

BENOIT BAZIN
Directeur Général
Saint-Gobain

Le pont CCLEX (Cebu - Cordova) est le plus haut (145 mètres) et le plus long (8,9 km) des Philippines. La construction du pont aura nécessité **165 000 m³ de béton**, pour les éléments porteurs, et la préfabrication des voussoirs composant le tablier.

Grâce à son expertise dans les technologies d'adjuvantage, **Chryso a su développer un superplastifiant unique et sur mesure** pour répondre aux besoins du chantier, tout en optimisant la formulation du béton avec les ressources disponibles localement.



PHILIPPINES



SAINT-GOBAIN EN UN COUP D'ŒIL

75 UNE PRÉSENCE
INDUSTRIELLE DANS
PAYS





PLUS DE
120
NATIONALITÉS



PLUS DE
450
BREVETS DÉPOSÉS
EN 2022



PRÈS DE
800
SITES INDUSTRIELS

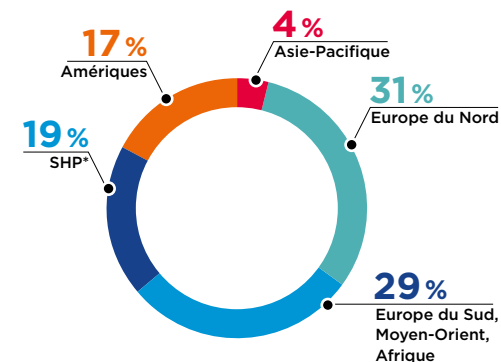


PRÈS DE
2700
POINTS DE
DISTRIBUTION



51,2 Md€

DE CHIFFRE D'AFFAIRES
EN 2022



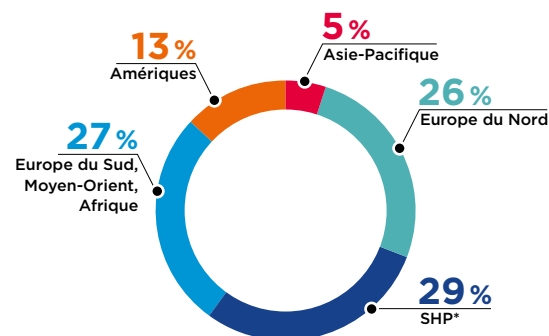
+30,5%

AUGMENTATION
DU CASH-FLOW LIBRE
ENTRE 2021 ET 2022



168 000

COLLABORATEURS



* Solutions de Haute Performance.



-27 %

Réduction des émissions de CO₂ entre 2017 et 2022 sur le « scope » 1 et 2



-37 %

Réduction des déchets non valorisés entre 2017 et 2022



34,9 %

Taux de recrutement de femmes parmi les cadres



84 %

Indice d'engagement des collaborateurs en 2022 (enquête me@Saint-Gobain)



100 %

Pourcentage des collaborateurs couverts par le programme « CARE by Saint-Gobain »



En 2022, Saint-Gobain s'est placé, pour la 8^e fois consécutive, parmi les 16 entreprises certifiées au plan mondial par le Top Employers Institute.



En 2022, le Groupe a fait partie pour la deuxième fois consécutive de la « Climate Change A List ».



Saint-Gobain a été référencé pour 2022, pour la 5^e fois consécutive, dans le Bloomberg Gender-Equality Index.

LA CHAÎNE DE VALEUR

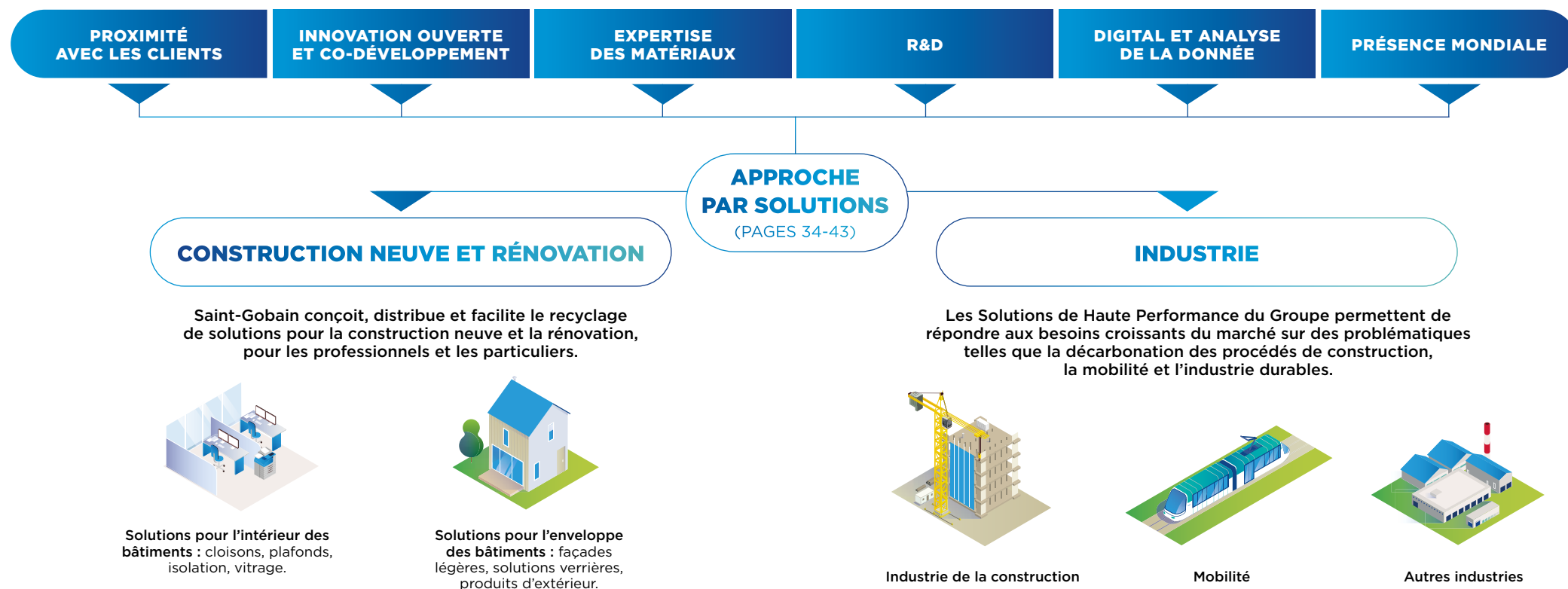
La **chaîne de valeur** correspond à l'ensemble des activités interconnectées qui développent chacune une valeur pour Saint-Gobain, en intégrant l'amont (fournisseurs), l'aval (clients) et l'ensemble des parties prenantes avec lesquelles le Groupe interagit. Les **synergies entre les différents métiers** du Groupe – de l'extraction de ressources à la **distribution** en passant par la **production de solutions** combinant matériaux et systèmes ou encore la fourniture de **services** –, la **complémentarité** de ses offres, sa dimension à la fois mondiale et locale, permettent à Saint-Gobain de **répondre aux attentes des marchés** de la **construction** neuve, de la **rénovation** du bâti et de la **décarbonation de l'industrie**.

La recherche d'une chaîne de valeur qui limite au maximum les prélèvements de ressources naturelles conduit à favoriser le réemploi des produits et matériaux en fin de vie dans la chaîne d'approvisionnement, dans une logique de circularité.



UNE OFFRE DE SOLUTIONS FONDÉE SUR LES ATTENTES DES CLIENTS ...

Le Groupe dispose d'une palette d'atouts qui lui confère une position unique sur les marchés du bâtiment et de l'industrie et qui lui permet d'offrir aussi bien des solutions pour les marchés locaux : **rénovation** (cf. pages 38-39) et **construction neuve** (cf. pages 40-41) pour les bâtiments résidentiels et non résidentiels, que des solutions pour les **marchés mondiaux** (cf. pages 42-43) : construction durable, mobilité durable et industrie durable.



... QUI S'APPUIE SUR DES EXPERTISES MÉTIERS SOLIDES ET UN FORT POTENTIEL D'INNOVATION

Le Groupe conçoit, développe et commercialise des solutions pour répondre aux besoins de ses clients (cf. pages 34 à 43) en **intégrant de fortes expertises métiers** et en faisant appel à la capacité de **recherche et développement et d'innovation** de Saint-Gobain (cf. page 31).



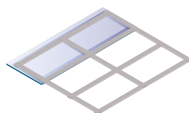
VITRAGES POUR LE BÂTIMENT ET LES VÉHICULES

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



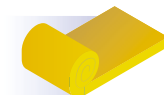
GYPSE

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



PLAFONDS

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



ISOLATION

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



MORTIERS ET CHIMIE DE LA CONSTRUCTION

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



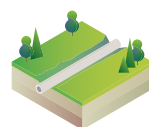
PRODUITS D'EXTÉRIEUR

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



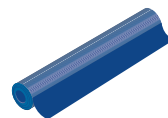
DISTRIBUTION

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



CANALISATIONS

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



INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION ET DE L'INFRASTRUCTURE

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



SOLUTIONS DE SURFACE

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



CÉRAMIQUES

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

LES FONDAMENTAUX DE L'IDENTITÉ DE SAINT-GOBAIN

MAKING THE WORLD A BETTER HOME LA RAISON D'ÊTRE DE SAINT-GOBAIN

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

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

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

Notre raison d'être est un appel à agir. Notre démarche est clairement orientée vers l'avenir. Avec nos clients, nos partenaires et l'ensemble de nos parties prenantes, elle inspire notre action pour libérer les aspirations individuelles et collectives, et permettre à tous et à chacun de mieux habiter le monde.

Elle nous invite à innover de manière ouverte, dans l'ambition sans cesse renouvelée d'unir toujours mieux l'humanité et la nature pour le bien commun.

Notre raison d'être s'appuie sur des valeurs qui nous guident. Notre mission est menée dans le respect de notre code éthique et des valeurs humanistes qui irriguent notre culture d'entreprise. Écoute, dialogue, bienveillance, solidarité, confiance et respect des différences sont au cœur de notre engagement. C'est l'ambition profonde de notre raison d'être : agir chaque jour pour faire du monde une maison commune plus belle et plus durable.

PRINCIPES DE COMPORTEMENT ET D'ACTION LE CODE ÉTHIQUE DE SAINT-GOBAIN

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

5 principes de comportement :

L'engagement professionnel, le respect des personnes, l'intégrité, la loyauté et 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, et le respect des droits des collaborateurs.

Les Principes de Comportement et d'Action font explicitement référence aux conventions applicables de l'Organisation internationale du travail (OIT), à la Charte internationale des droits de l'homme, aux principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales et à la convention de l'OCDE en matière de lutte contre la corruption. Saint-Gobain adhère également au Pacte mondial des Nations unies depuis 2003.

PRENDRE EN COMPTE LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES CRÉER DE LA VALEUR PARTAGÉE

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

LA RSE, UNE PRIORITÉ TRANSVERSALE

Pour Saint-Gobain, la RSE est un engagement de long terme ; c'est nécessairement une partie centrale de son modèle d'affaires, qui irrigue l'ensemble de ses activités. Le mot « transversal » fait référence à l'inclusion systématique des critères dits ESG (environnement, social et gouvernance) aux analyses réalisées, aux décisions prises et aux actions mises en place à l'échelle de l'ensemble de l'organisation.

La démarche RSE du Groupe recouvre un double engagement : maximiser sa contribution positive face aux enjeux environnementaux, en particulier climatiques, sociaux et sociétaux, et minimiser son empreinte sur les êtres humains et sur l'environnement.

Cette approche suppose, de la part de Saint-Gobain, de collaborer avec l'ensemble des acteurs de son écosystème. Elle implique également de mesurer et de communiquer de manière transparente sur ses objectifs et sur les résultats obtenus, à travers toute une série d'indicateurs de performance (cf. p. 63).

POURSUIVRE L'OBJECTIF DE PERFORMANCE FINANCIÈRE ET DE VALEUR ACTIONNARIALE, ALLOUER EFFICACEMENT LE CAPITAL

Fidèle à sa démarche en faveur d'un développement durable et rentable, Saint-Gobain s'est donné pour ambition, dans le cadre de son **plan stratégique « Grow & Impact »**, d'**accélérer sa croissance et de faire encore progresser sa performance financière et la création de valeur pour ses actionnaires**. Le Groupe s'est notamment fixé des objectifs financiers en moyenne annuelle pour la période 2021-2025, avec notamment une croissance interne du chiffre d'affaires comprise entre 3 % et 5 %, une marge d'exploitation comprise entre 9 % et 11 % et une politique de retour aux actionnaires attractive.

Sur le plan des **investissements**, Saint-Gobain poursuit sa politique visant à renforcer ses capacités industrielles dans les pays où la croissance du marché est la plus forte. Cet effort a représenté plus de 830 millions d'euros en 2022 au total, dont plus de 560 millions d'euros hors Europe. Le Groupe investit également pour atteindre ses objectifs à long terme, et en particulier respecter son engagement de contribuer à la neutralité carbone à horizon 2050, à travers un budget d'investissement en capital sur plusieurs années pour soutenir la diminution de son empreinte CO₂.

Concernant son **portefeuille d'activités**, le périmètre de Saint-Gobain continue de faire l'objet de revues régulières. Il s'agit d'allouer les ressources nécessaires pour se développer sur les marchés porteurs de gisements de croissance et de prendre les mesures nécessaires, en continu, pour restructurer, optimiser ou céder les activités présentant une performance insuffisante. En 2022, le Groupe a ainsi finalisé ou signé 20 opérations de cession pour 3,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires et 44 opérations d'acquisition représentant près de 1,9 milliard d'euros de chiffre d'affaires.

LES ORGANES DE GOUVERNANCE

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 1^{er} avril 2023, le Conseil d'administration comprend les membres suivants :



Jean-François Cirelli 
Administrateur indépendant,
Président du Comité
des nominations
et des rémunérations



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



Sibylle Daunis-Opfermann 
Administratrice
représentant
les salariés actionnaires



Thierry Delaporte 
Administrateur
indépendant



Lina Ghotmeh  
Administratrice
indépendante,
membre du Comité
de la responsabilité
sociale d'entreprise



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



Pamela Knapp 
Administratrice
indépendante,
présidente du Comité
d'audit et des risques



Agnès Lemarchand 
Administratrice indépendante,
présidente du Comité de
la responsabilité sociale
d'entreprise, membre du
Comité d'audit et des risques



Dominique Leroy
Administratrice
indépendante,
membre du Comité
des nominations
et des rémunérations



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



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

LE COMITÉ EXÉCUTIF

Au 1^{er} avril 2023, le Comité exécutif comprend les membres suivants :



Benoît 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 du marketing
et du développement



Anne Hardy
Directrice
de l'innovation



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



David Molho
Directeur général
des Solutions
de Haute Performance



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



Laurence Pernot
Directrice
de la communication



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



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



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



Sreedhar N.
Directeur financier



Antoine Vignial
Secrétaire général



RÉPONDRE AUX DÉFIS PLANÉTAIRES



Pour permettre aux communautés urbaines de relever les défis planétaires que sont le changement climatique, la raréfaction des ressources naturelles et la croissance démographique, il faut un effort concerté. Cela signifie que les gouvernements, les autorités locales, les habitants et les entreprises doivent collaborer à tous les niveaux.

MAIMUNAH MOHD SHARIF
Directrice exécutive
UN Habitat

La façade sensationnelle du Futurium (Maison du Futur) à Berlin se compose de plusieurs milliers d'éléments de cassettes en forme de diamant avec des réflecteurs métalliques et du verre moulé imprimé en céramique.

Faisant appel à des solutions verrières telles que SSG Planiclear, le bâtiment se veut très économe en énergie tout en offrant aux visiteurs une expérience inoubliable.

ALLEMAGNE



CONTEXTE LES MÉGATENDANCES

CHANGEMENT CLIMATIQUE

La seule réponse à la menace posée par le changement climatique est la **décarbonation de l'économie dans le monde entier**, à travers une réduction drastique des émissions de gaz à effet de serre, à hauteur de 1,4 milliard de tonnes en moyenne chaque année d'ici 2050. Les objectifs de l'accord de Paris, signé en 2015, restent la priorité : maintenir la hausse des températures en dessous de 2 °C – et si possible 1,5 °C – par rapport à l'ère préindustrielle. **Le secteur de la construction tient une place essentielle dans ce défi**, car il représente à lui seul près de 40 % des émissions annuelles de CO₂ dans le monde, dont les deux tiers sont liés à l'exploitation des bâtiments et un tiers est lié à la production des matériaux, à leur transport et aux engins de chantiers. **Au changement climatique doit donc répondre le changement du secteur de la construction**, autant en ce qui concerne la construction neuve que le bâti existant, dont près de la moitié du parc actuel existera toujours et continuera à émettre du carbone en 2050. La décarbonation passe donc aussi par des plans de rénovation massifs, afin d'améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments et le remplacement des énergies fossiles utilisées pour le chauffage et la

réfrigération. La solution au changement climatique associe nécessairement le grand public, les États et les entreprises, qui ont un rôle essentiel à jouer. Saint-Gobain s'est engagé à atteindre la neutralité carbone (« scope » 1, 2 et 3) à l'horizon 2050. Le Groupe s'est fixé à horizon 2030 des objectifs intermédiaires de diminution (en valeur absolue par rapport à 2017) de 33 % sur le « scope » 1 et 2 et de 16 % sur le « scope » 3. Pour parvenir à ces objectifs, il travaille, de manière déterminée, à **diminuer l'impact de ses propres opérations**, notamment en améliorant constamment l'efficacité de ses procédés. Grâce à sa position unique sur la chaîne de valeur de la construction, **Saint-Gobain contribue à relever le défi de la décarbonation à l'échelle mondiale en proposant à ses clients des solutions contribuant activement à cet objectif**. Cela se traduit notamment par des techniques de construction légère et des spécialités de chimie de la construction, qui permettent de décarboner la construction neuve, mais aussi par des solutions pour la rénovation des bâtiments. Pour ses clients industriels, les offres du Groupe permettent également de tendre vers plus de sobriété énergétique.



33 %

Objectif de réduction
des émissions de CO₂ de Saint-Gobain
sur le « scope » 1 et 2 (en valeur absolue)
à horizon 2030, comparé à 2017.



50 %

Part de la consommation annuelle
de ressources naturelles
qui concerne le secteur
du bâtiment.

RARÉFACTION DES RESSOURCES

La raréfaction des ressources s'accélère, sous l'effet d'une consommation qui a triplé sur les 50 dernières années ; ici aussi, **le secteur du bâtiment** joue un rôle essentiel dans la mesure où il **représente 50 % de la consommation annuelle de ressources naturelles**, mais aussi 12 % de la consommation d'eau potable. Saint-Gobain répond à cet enjeu grâce à ses **solutions pour la construction et l'industrie** ; en 2022, le Groupe a ainsi été le premier industriel à produire et à commercialiser une plaque de plâtre conçue à partir de plus de 50 % de plâtre recyclé. Autre exemple d'application, Saint-Gobain va fournir pour les Jeux Olympiques de 2024 près de 100 000 m² de cloisons démontables et ré-employables, et servir ainsi l'objectif d'une construction plus frugale en ressources et prenant en compte des objectifs de sobriété de long terme. En Allemagne, le Groupe a lancé un système qui permet de réduire l'exploitation du gypse, depuis l'extraction jusqu'à la déconstruction, portant plus loin son engagement en faveur de la durabilité. **L'ensemble des solutions proposées par le Groupe pour la construction légère constitue**

une réponse essentielle pour tendre vers un impact de plus en plus faible du secteur de la construction, à travers un prélèvement de ressources en baisse. Saint-Gobain accélère ainsi la transition vers une économie circulaire, prenant en compte l'ensemble du cycle de vie de ses produits et de ses solutions, afin de limiter leur consommation en ressources naturelles, de prolonger leur durée de vie et de favoriser leur recyclage. Cet engagement porte aussi sur l'amélioration des procédés industriels du Groupe. Les déchets non valorisés ont ainsi diminué de 37 % (correspondant à 0,383 million de tonnes) et les prélèvements d'eau industriels ont été réduits de 19,9 % (correspondant à 45 millions de mètres cubes), en valeur absolue, entre 2017 et 2030. Les activités de distribution du Groupe, à travers leur maillage territorial, jouent un rôle important pour **progresser vers une économie circulaire** ; Saint-Gobain Distribution Bâtiment France est ainsi devenu le premier réseau privé de points de collecte de déchets de chantier du BTP.

DÉMOGRAPHIE ET URBANISATION

En novembre 2022, la population mondiale a dépassé la barre symbolique des 8 milliards d'individus. La croissance démographique recouvre **des réalités très différentes** ; dans les pays développés, l'évolution de la natalité conduit d'ores et déjà à un vieillissement continu de la population, engendrant des **besoins spécifiques d'adaptabilité de l'habitat**, préfigurant ce qui se produira plus tard à l'échelle de la planète. Dans d'autres régions géographiques, l'accroissement rapide de la population conduit à des tensions fortes sur le secteur du bâtiment et notamment sur la capacité à **fournir un logement sain et digne à tous**. Or, la plus grande partie de l'humanité vit aujourd'hui dans **les villes, qui représentent plus de 60 % de la consommation d'énergie et de ressources naturelles et plus de 70 % des émissions de gaz à effet de serre à l'échelle mondiale**. L'urbanisation demande des solutions permettant d'augmenter la productivité, de manière à **construire plus vite et avec moins de main-d'œuvre**. Elle se traduit également par des contraintes accrues sur les **infrastructures**, de la gestion

des déchets à l'approvisionnement en énergie, en passant par les transports. Elle génère des attentes plus fortes concernant les **lieux d'usage collectif**, des bureaux aux hôpitaux en passant par les lieux dédiés au sport, au commerce ou au divertissement. De manière générale, il s'agit de **transformer le bâti pour tendre vers la sobriété énergétique et préparer l'adaptation des zones urbaines au changement climatique**, en concevant et en construisant des **villes résilientes et adaptables** sur le long terme. Saint-Gobain joue un rôle central pour répondre aux besoins d'**une construction à la fois abordable et durable**, afin que chacun puisse bénéficier d'un logement décent et économe en énergie. Le Groupe contribue à l'amélioration de la vie urbaine grâce à l'ensemble de ses solutions pour la rénovation, pour la construction neuve, ou encore pour les infrastructures liées à l'adduction d'eau. Saint-Gobain participe également au développement de nouvelles solutions de mobilité, plus intelligentes et plus durables.



ÉVOLUTION DES MODES DE VIE

L'augmentation du temps passé à l'intérieur ainsi que la généralisation du télétravail redéfinissent les attentes vis-à-vis des bâtiments d'habitation et induisent la recherche d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. **Les exigences sont par ailleurs de plus en plus fortes concernant la santé et le confort** dans toutes ses dimensions (bruit, température, lumière, esthétique ou encore qualité de l'air). L'ensemble des mégatendances affectant l'habitat exige **des bâtiments plus modulaires et adaptables**, afin de faciliter le changement de destination des bâtiments au cours de leur cycle de vie (notamment pour passer d'un usage de bureaux à un usage d'habitation, et vice versa). Il suppose aussi de concevoir des constructions capables de s'adapter à des attentes évolutives, comme les besoins liés au maintien à domicile des personnes âgées.

La mondialisation et l'augmentation moyenne du niveau de vie à l'échelle planétaire ont également pour conséquence la tendance à **l'accroissement de la mobilité des individus**. L'exigence de décarbonation

et la densification des centres d'habitation conduisent en parallèle à **faire évoluer les réseaux de transport collectif** pour les renforcer et les rendre plus efficaces, plus sobres sur le plan énergétique et moins consommateurs de ressources. Concernant les véhicules individuels, la transition est désormais engagée vers des modèles moins émetteurs de gaz à effet de serre, plus sobres sur le plan énergétique et plus confortables. Pour Saint-Gobain, l'évolution des modes de vie représente à la fois une opportunité – à travers les solutions qui doivent être fournies pour y répondre – mais aussi un levier important pour transformer l'industrie, la construction et la distribution afin de les rendre plus vertueuses.

De manière générale, les solutions proposées par Saint-Gobain pour concevoir des bâtiments neufs moins consommateurs de ressources et plus agréables à habiter, pour rénover l'ensemble du bâti existant et pour déployer des moyens de transport plus efficaces et plus vertueux font partie des réponses face à ces nouvelles attentes.



25%

Part de la population âgée
de plus de 65 ans en Europe
et aux États-Unis d'ici 2050.

DIGITALISATION

La transformation digitale continue d'influencer fortement l'évolution de l'ensemble des industries et des secteurs économiques dans lesquels Saint-Gobain est présent. Dans **la distribution**, l'enjeu du commerce électronique est aujourd'hui de prendre en compte l'expérience utilisateur de manière globale et de proposer une expérience personnalisée. Cela suppose de mettre sur le marché des offres intégrant des services associés ; de collecter des données et de les analyser ; de prendre en compte l'ensemble des canaux et des points de contact entre une marque, ses clients et ses autres parties prenantes. Cette évolution de la relation client **redéfinit également le rapport des clients professionnels** (et notamment les artisans) à leurs **fournisseurs**.

Dans **l'industrie**, le digital continue à transformer les procédés et les modes d'organisation. Les systèmes de contrôle et d'acquisition de données en temps réel, l'automatisation, les opérateurs augmentés, les algorithmes et l'interconnexion des outils industriels donnent naissance à un volume de données toujours croissant et à la capacité de les analyser. Cette quatrième révolution industrielle permet des progrès en termes de productivité, d'agilité, de personnalisation de la production, mais aussi, de manière déterminante, en termes de minimisation de l'empreinte environnementale.

Dans le bâtiment, le digital transforme toute la chaîne de valeur de la construction et de la rénovation. En amont, la conception des bâtiments repose sur la maquette numérique ; sur les chantiers, le scan 3D et la photogrammétrie apportent une connaissance nouvelle de la réalité. Pendant la construction elle-même, le numérique permet des modes opératifs nouveaux tels que la construction hors site, ainsi que l'impression en 3D. En aval, la mesure généralisée, l'interconnexion des équipements et la domotique contribuent notamment à augmenter le confort de l'habitat, à optimiser la consommation énergétique des bâtiments, à en améliorer la sécurité et à en faciliter la maintenance à long terme, y compris dans les infrastructures de transport et les bâtiments de grande hauteur.

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 opérations**. 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 les procédés industriels eux-mêmes et sur sa responsabilité sociale et environnementale.

6 310 MD

Poids (en dollars) du commerce électronique dans le monde, en 2023.

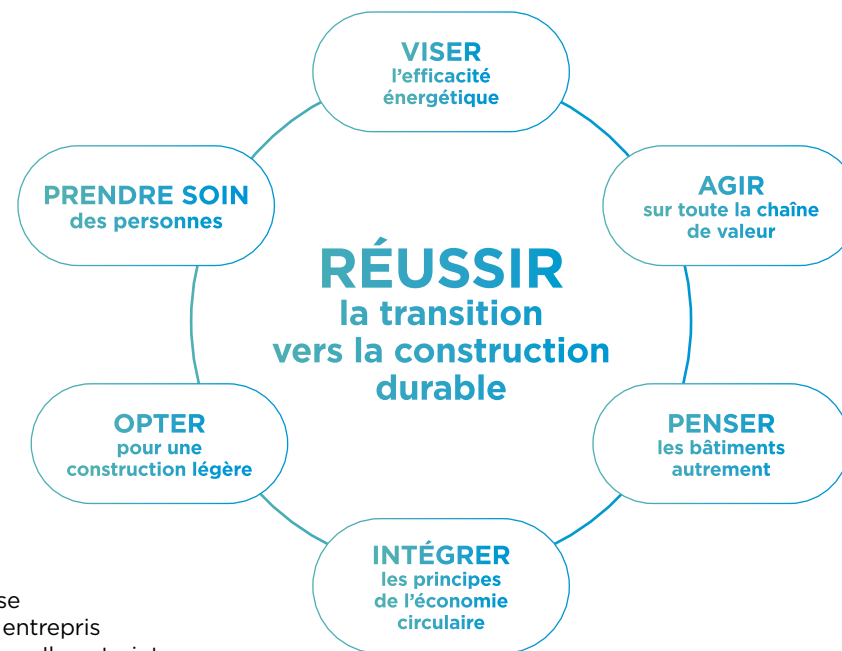


RÉPONDRE AUX ENJEUX PLANÉTAIRES : L'URGENCE DE LA CONSTRUCTION DURABLE

Construire a toujours été une activité fondatrice et emblématique, qui reflète l'organisation et les priorités sociales, économiques et culturelles de chaque civilisation. Mais c'est aussi une activité qui n'a pas assez pris en compte les impacts sur l'environnement et le facteur humain. L'exploitation effrénée des ressources naturelles, l'occupation de l'espace, l'organisation des villes, les conditions de travail des constructeurs, les conditions de vie des utilisateurs finaux restent encore aujourd'hui largement perfectibles.

Or, **l'ensemble des mégatendances qui affectent l'humanité au niveau mondial impose aujourd'hui au secteur de la construction une transformation rapide**. Cette urgence se présente sous de multiples facettes, de la **sobriété** (limiter la consommation de matières premières et d'énergie), à la **circularité** (augmenter la réutilisation des déchets de production et des matériaux en fin de vie dans la chaîne de production) en passant par le **respect des personnes** (tendre vers des procédés constructifs plus sûrs et moins pénibles), **l'urbanisme** (développer des villes plus agréables à vivre et plus résilientes face au changement climatique) ou encore **l'inclusion** (donner accès à un habitat accessible, abordable et sain pour tous).

Ce changement de paradigme suppose de poursuivre sans relâche les efforts entrepris sur la voie de l'innovation technologique. Il contraint également à repenser les procédés constructifs, notamment en développant la construction légère. Il exige aussi l'écoute, l'embarquement et la mobilisation de l'ensemble des parties prenantes concernées (cf. pages 24-25) : concepteurs du bâti, institutions politiques, promoteurs, constructeurs, utilisateurs finaux. Il se traduit enfin par des pratiques renouvelées et par un partage réinventé des responsabilités et de la valeur créée, dans une **perspective de long terme**.



GÉNÉRER UNE CROISSANCE DURABLE ET RENTABLE



Les entreprises qui ont déjà adopté une démarche vers la neutralité carbone réalisent qu'il s'agit d'une stratégie à la fois efficace en termes de gestion des coûts et économiquement productive. Cela leur permet de grandir et de rester compétitives, tout en contribuant à une économie plus propre, plus dynamique et plus résiliente.

CRISTINA GAMBOA
CEO
World Green Building Council

Le musée d'astronomie
de Shanghai offre des espaces
de découverte et d'étude s'étendant
sur près de 60 000 m².

**Saint-Gobain Gyproc a fourni
pour ce bâtiment 15 000 m²
de solutions de cloisons
et de plafonds.**



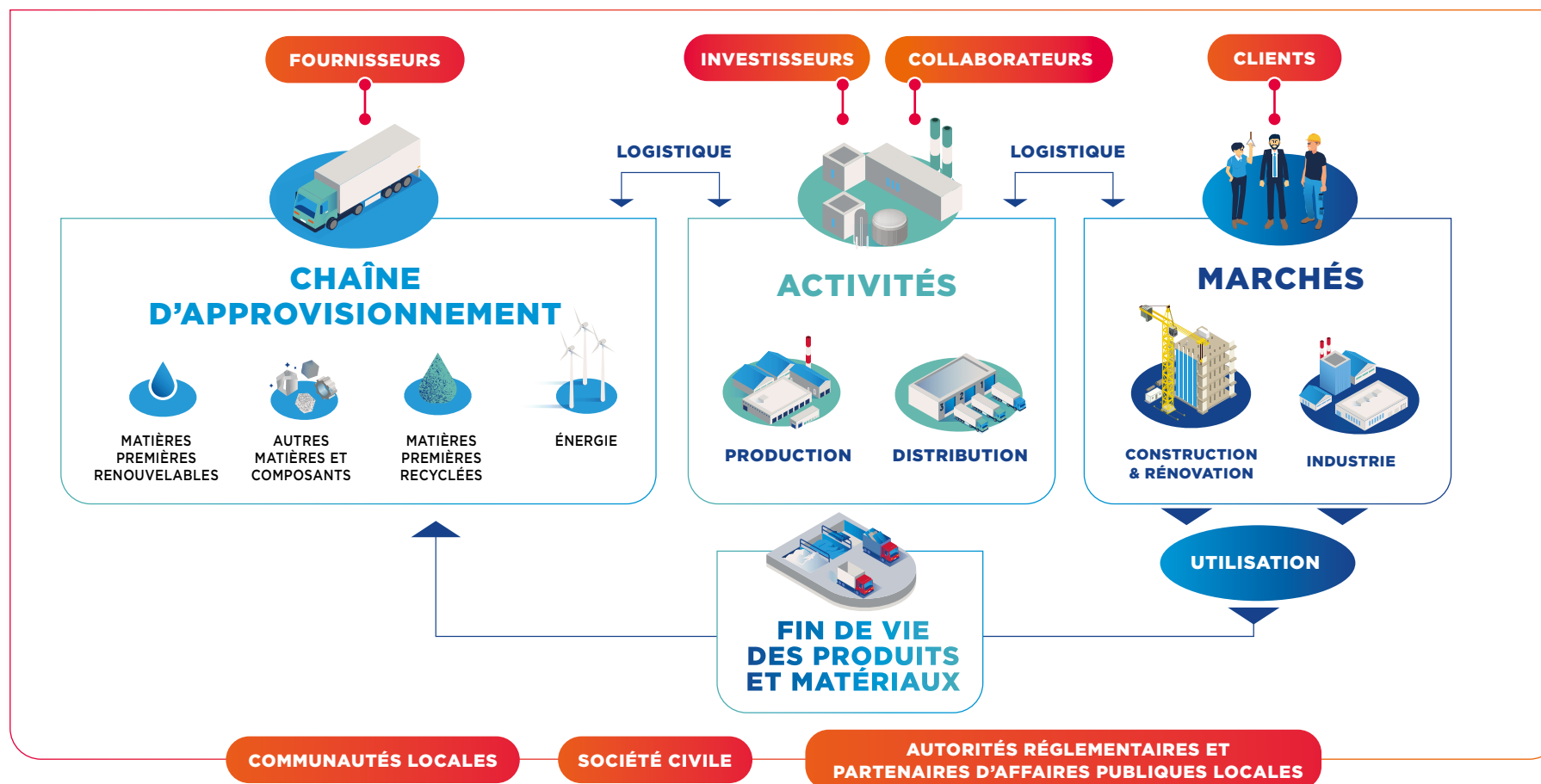
CHINE



CARTOGRAPHIER SON ENVIRONNEMENT

Saint-Gobain a cartographié son écosystème en identifiant et en regroupant par catégories ses parties prenantes, dans deux dimensions :

- leur position sur la chaîne de valeur (et l'impact que cela peut avoir sur les modalités du dialogue et sur l'influence du Groupe,
- l'impact géographique, pouvant être local (autour des sites) ou mondial.



EMBARQUER LES PARTIES PRENANTES

SAINT-GOBAIN LANCE L'OBSERVATOIRE DE LA CONSTRUCTION DURABLE

L'Observatoire de la construction durable, lancé par le Groupe, vise à **réunir les principaux acteurs de la construction afin de favoriser le partage des connaissances et accélérer la transformation** du secteur au niveau mondial. Cela témoigne de la détermination de Saint-Gobain à inclure **l'ensemble de ses parties prenantes dans ses analyses et dans ses orientations**.

Dans ce cadre, Saint-Gobain présente les résultats du premier Baromètre international de la construction durable, une enquête menée entre fin 2022 et début 2023 auprès de professionnels du secteur, d'élus, d'associations et d'étudiants. Cette étude a été réalisée par l'institut d'études CSA auprès de plus de

800 répondants issus de 10 pays (Afrique du Sud, Allemagne, Brésil, Espagne, États-Unis, France, Inde, Italie, Japon et Royaume-Uni) :

- **201 professionnels des secteurs** de la construction, de l'architecture, de l'habitat et de l'environnement ;
- **202 membres d'organisations** et associations de la construction, de l'habitat, de la transition écologique et de l'énergie ;
- **200 étudiants de la construction**, du BTP, du génie civil et architecture et du design d'espace ;
- **199 élus locaux**.

Les réponses des participants au Baromètre permettent de mieux cerner les attentes, les leviers et les axes d'évolution nécessaires pour assurer la transition vers une construction durable.



Lire le baromètre international de la construction durable

Téléchargez le document
sur le site de Saint-Gobain
www.saint-gobain.com
ou flashez le QR code

97 % des répondants estiment que le **déploiement de constructions plus durables** est un enjeu important ou prioritaire aujourd'hui

70 % des répondants pensent que le **coût** est un frein au développement de la construction durable

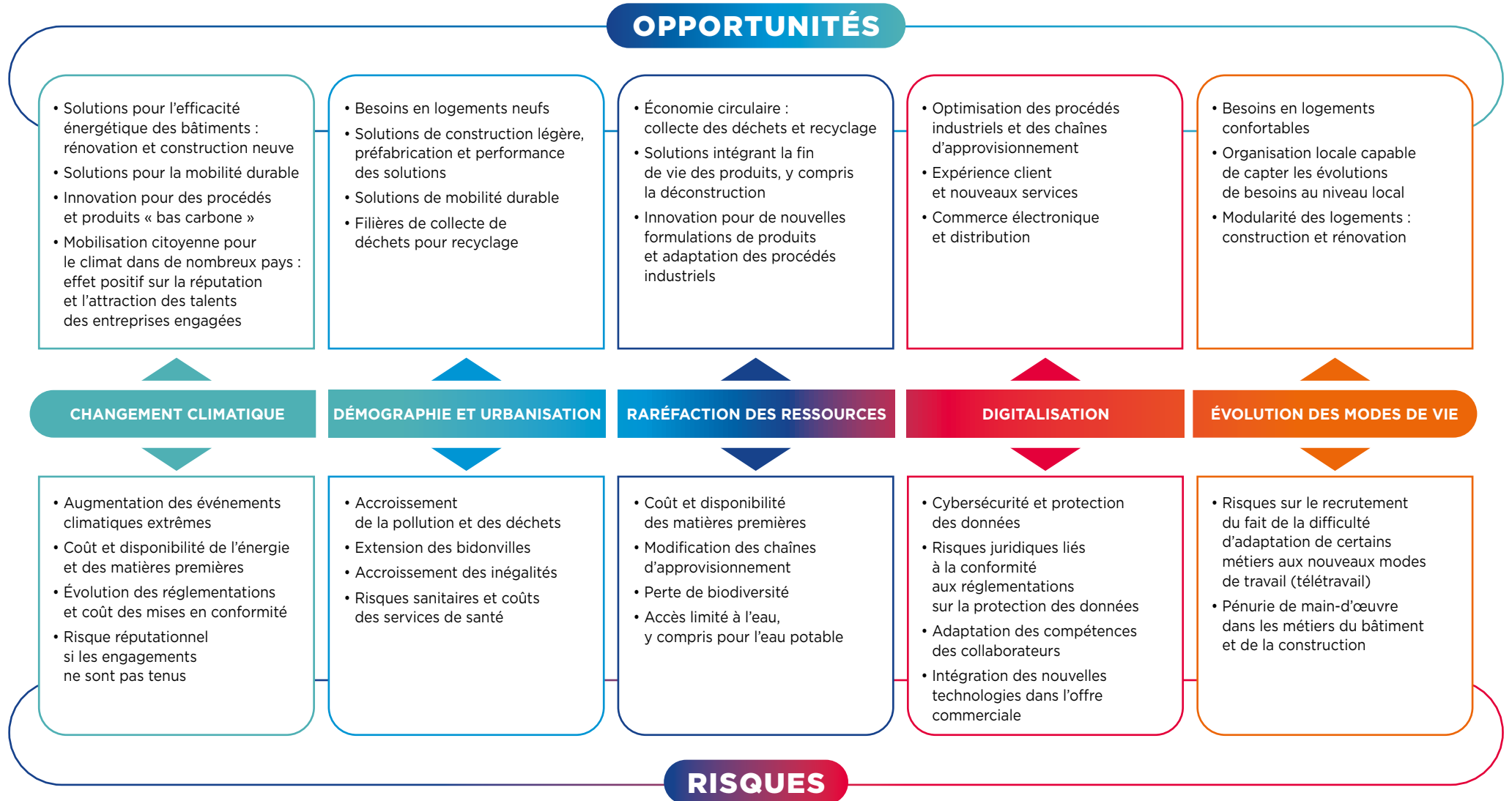
30 % des professionnels interrogés ont déjà **réalisé des chantiers** prenant en compte la dimension durable de la construction

37 % des répondants estiment que le **renforcement des exigences réglementaires** accélérera le déploiement de la construction durable

71 % des répondants originaires d'**Afrique du Sud, du Brésil et d'Inde** considèrent le manque de formation et de qualification des professionnels comme l'un des principaux freins

38 % des professionnels disent **ne pas se sentir suffisamment formés** sur la construction durable

IMPACTS, RISQUES ET OPPORTUNITÉS



IDENTIFIER LES OPPORTUNITÉS ET LES RISQUES LIÉS AUX ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET SOCIÉTAUX

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

Des politiques et des plans d'action sont déployés ; des objectifs à moyen ou long terme sont fixés afin de maîtriser les risques et de saisir les opportunités.

L'APPROCHE STRATÉGIQUE

Saint-Gobain se transforme et se réinvente en permanence, dans un contexte particulièrement volatil, marqué autant par des mégatendances – du changement climatique à l'évolution des modes de vie en passant par la raréfaction des ressources, la croissance démographique et l'urbanisation ou encore la digitalisation – que par des crises conjoncturelles, telles que l'augmentation des coûts de l'énergie, l'inflation, ou encore les conflits géopolitiques. Le plan stratégique « Grow & Impact » a pour objectif de **permettre à Saint-Gobain de s'affirmer comme le leader mondial de la construction durable**, qui améliore la vie quotidienne de tous grâce à ses solutions de haute performance. Tout en intégrant systématiquement performance financière et responsabilité sociale (cf. page 11), Saint-Gobain se transforme en généralisant une approche par solutions (cf. pages 34 à 43), en faisant levier sur la donnée et le digital, en poursuivant une démarche d'innovation centrée sur le client, en se situant à la pointe de la transformation de la construction, et en améliorant son organisation. Le Groupe se réinvente en faisant évoluer son portefeuille d'activités, à travers des acquisitions structurantes telles que celles de Chryso et GCP, pour s'établir comme un leader mondial sur le segment à forte croissance – et essentiel pour la décarbonation de l'industrie – de la chimie de la construction. Le Groupe procède par ailleurs à des **investissements stratégiques** pour l'avenir afin **d'accroître ses capacités** de production, de moderniser ses équipements, et de **respecter ses engagements** en termes de responsabilité sociale et environnementale. Saint-Gobain vise également à aligner son **profil géographique** avec les zones

de croissance de ses marchés, avec pour objectif d'équilibrer sa présence entre l'Europe, l'Amérique du Nord et les pays émergents.

Cette **recherche de performance** à court et à moyen terme vise à permettre au Groupe **d'apporter des réponses aux attentes de ses clients** sur les marchés de la **rénovation** des bâtiments, de la **construction** neuve et légère, et de la **décarbonation** des procédés industriels, tous secteurs dont la transformation est cruciale pour répondre aux défis posés à l'humanité. Le caractère durable des solutions proposées par Saint-Gobain est un levier de croissance essentiel ;



L'acquisition de **GCP Applied Technologies** apporte à Saint-Gobain une plateforme mondiale reconnue dans les additifs pour ciment, les adjuvants pour béton et les solutions pour les infrastructures.

l'alignement entre son propre modèle d'affaires, les intérêts de ses parties prenantes (cf. pages 24-25), et les intérêts de la société à l'échelle mondiale constitue le sens profond de la stratégie du Groupe et définit la valeur unique qu'il apporte. Il s'agit, pour Saint-Gobain, de **contribuer** à un monde décarboné, d'améliorer la performance de son écosystème en réduisant son empreinte, et de participer à un monde plus sain, plus juste et plus inclusif. C'est ainsi que sa raison d'être, *Making the world a better home*, se concrétise.

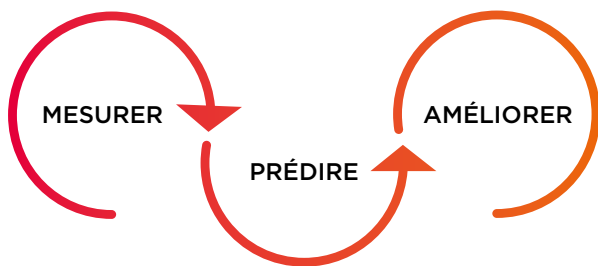


Saint-Gobain est le premier industriel au monde à avoir réalisé une **production de verre plat avec plus de 30 % d'hydrogène** lors d'essais sur le site d'Herzogenrath, en Allemagne.



FAIRE LEVIER SUR LA DONNÉE

Pour Saint-Gobain, le digital et la donnée sont à la fois des leviers de progrès et d'amélioration de la performance et un défi, qui concerne toutes les facettes de ses activités.



La donnée prend une place toujours croissante dans le modèle de Saint-Gobain. Elle s'impose comme un levier essentiel dans l'ensemble de ses dimensions ; grâce à la **collecte** d'un volume d'information de plus en plus grand, à la mise en service de nouveaux **algorithmes** et au déploiement de nouvelles **technologies**, il est désormais possible d'obtenir une connaissance beaucoup plus précise du réel, et ainsi de **prévenir**, de **prédire** et de **modéliser** des scénarios, autant d'outils qui aident à la prise de décision dans tous les secteurs d'activité.

Dans l'industrie, le digital et la donnée transforment les modèles économiques et permettent des **avancées en termes d'efficacité, de maintenance, d'interopérabilité avec des parties prenantes extérieures, de personnalisation de la production et de protection de la santé et de la sécurité** des opérateurs. Ils rendent également possibles

des **progrès continus sur la réduction de la consommation de ressources naturelles et de la production de déchets et de gaz à effet de serre**.

Cela représente un axe essentiel de progrès pour atteindre les objectifs du Groupe en termes de décarbonation et de circularité. Cette démarche concerne d'abord les opérations industrielles de Saint-Gobain, notamment à travers **l'optimisation des procédés de fabrication** pour minimiser la consommation de matières premières et la quantité de produits non conformes, et ainsi gagner en sobriété énergétique et améliorer son bilan économique et environnemental. Pour permettre d'atteindre les objectifs ambitieux de décarbonation et de préservation des ressources auxquels le secteur de la construction fait face, cette approche intégrant la donnée doit s'envisager à l'échelle de l'ensemble de la chaîne de valeur, en tenant compte de la **production**, de la **logistique** – en utilisant notamment des outils de modélisation numérique – et plus généralement de **l'ensemble du cycle de vie des solutions** que le Groupe apporte aux marchés.

Concernant les **relations avec les clients**, la donnée permet la transformation de Saint-Gobain en un fournisseur de solutions grâce à la connaissance intime des clients qu'apportent les multiples points de contact entre eux et le Groupe sur l'ensemble de la chaîne de valeur, de l'étape de co-construction ou co-innovation au recyclage en passant par la production, l'accompagnement de projets,

la distribution, la logistique ou encore les services digitaux.

Saint-Gobain poursuit son évolution à travers trois priorités : **adapter les fondations** existantes du digital et des systèmes d'information, pour améliorer l'efficacité opérationnelle et accélérer l'automatisation ; **soutenir la digitalisation** des activités et des fonctions en interne ; et **développer des facilitateurs de la digitalisation**, à travers la création de plateformes, mais aussi en encourageant la diffusion de la culture digitale, notamment pour permettre à **l'ensemble des collaborateurs** de s'approprier la révolution technologique de la donnée. Cela se traduit par des programmes de sensibilisation et de prise en main d'outils, mais aussi par la création de « DnA Hubs », qui réunissent des spécialistes de la science des données, des responsables informatiques locaux et des managers, pour identifier et proposer des cas d'usage prometteurs. De son côté, la « DnA Academy » continue de se développer et de s'adapter aux besoins, notamment pour les professions de la chaîne d'approvisionnement, du marketing et l'ensemble des managers. Le Groupe recrute par ailleurs de plus en plus de talents en ingénierie logicielle et en expertise de la donnée.

CENTRER L'INNOVATION SUR LE CLIENT

La recherche et le développement, en particulier dans le domaine de la science des matériaux, représentent le **socle du développement de Saint-Gobain** depuis sa création, ainsi que la **condition indispensable** du succès de son modèle. Ils supposent une approche structurée, mais aussi la diffusion d'un état d'esprit propice à l'innovation dans l'ensemble de ses équipes. En 2022, plus de 450 brevets ont été déposés par le Groupe, qui dispose de près de 3 500 chercheurs, de 8 centres de recherche et développement, de réseaux de R&D thématiques et de près de 3 600 personnes dans la filière marketing dans le monde entier.

Le Groupe travaille autant sur **l'innovation de rupture** que sur **l'amélioration incrémentale** de ses produits, procédés et services. La feuille de route de Saint-Gobain en ce qui concerne l'innovation se concentre sur **quatre priorités** : les procédés et les **solutions pour une transition vers la neutralité carbone** ; les solutions pour **diminuer l'utilisation des ressources naturelles** ; les matériaux et **solutions permettant de développer de nouveaux marchés** ; et les **systèmes de construction légère**, permettant d'apporter plus de performance aux acteurs du secteur du bâtiment et un plus grand confort aux utilisateurs.

Or, l'innovation est par essence un processus non linéaire, qui nécessite un environnement propice pour se développer. Cela implique, tout d'abord, une connaissance précise des besoins existants et futurs des clients, qui s'acquiert notamment grâce à une approche ouverte de l'innovation, à travers



À Aniche, en 2022, Saint-Gobain a lancé une campagne de production pilote, unique au monde : la fabrication de verre avec 100 % de calcin et 100 % d'énergie verte, pour une production zéro carbone (« scope » 1 et 2).

des **méthodes ouvertes** et transversales. Le Groupe développe de manière continue depuis des années de multiples types de collaboration, tels que des partenariats avec des institutions académiques ou des démarches de **codéveloppement** et des prises de participation financière dans des **start-up**, à travers Nova, une structure créée en 2006.

L'objectif premier est de mieux **connaître les attentes spécifiques des clients** sur chacun des marchés du Groupe, afin d'identifier plus rapidement les cas d'usage et les situations où Saint-Gobain va apporter de la valeur, réduire le temps de mise sur le marché et optimiser le retour sur investissement. Cela concerne tous les types de clients, des architectes et ingénieurs aux promoteurs en passant par les artisans, les entrepreneurs du bâtiment et bien sûr les propriétaires et occupants du bâti.



Les solutions légères telles que l'isolation U SeaProtect ou le plancher Weber Fireshield Marine contribuent à réduire le poids des navires, et donc leur consommation d'énergie et de carburant. Les vitrages intelligents SageGlass Harmony permettent d'optimiser le contrôle de la température pour rendre les navires plus efficaces sur le plan énergétique.

Cette démarche s'applique à l'ensemble des marchés et des activités du Groupe ; cela concerne non seulement les **procédés industriels** et la **conception des produits**, mais également les **services** associés, les **outils digitaux** et les **modèles d'affaires**.

Pour nourrir et encourager cette dynamique, Saint-Gobain a inscrit l'innovation au sein des cinq « Attitudes » qui constituent les piliers de sa **culture managériale**. Le Groupe s'adapte afin de favoriser la **créativité**, l'**empathie** vis-à-vis des clients, les **modos agiles de pilotage** de projets, mais aussi de donner sa place à la **pensée divergente**, d'encourager la remise en cause du statu quo, et de reconnaître le **droit à l'échec**. En ce sens, l'évolution de la culture de management de Saint-Gobain est un levier essentiel pour le développement de l'innovation au niveau mondial.

ÊTRE À LA POINTE DE LA TRANSFORMATION DE LA CONSTRUCTION

PERMETTRE UNE CONSTRUCTION PLUS LÉGÈRE, PLUS RAPIDE, PLUS RESPONSABLE

Contrairement à une construction traditionnelle dont les murs massifs (briques, ciment...) portent le poids du bâtiment, **la construction légère** consiste à réaliser une structure – en bois, métal, béton ou une combinaison de ces matériaux – sur laquelle des **systèmes de façades légères** et des cloisons intérieures, non porteuses, sont rapportés. Ce type de construction, réalisée sur site ou préfabriquée – partiellement ou totalement – permet de réduire l'impact environnemental de la construction et d'optimiser la consommation de ressources tout en assurant des performances supérieures. Cette approche a vocation à se développer très rapidement dans l'ensemble du monde du fait des avantages décisifs qu'elle apporte, non seulement dans les pays émergents, où la démographie dynamique génère une forte demande de logements neufs, mais aussi dans les pays développés, qui subissent une pénurie d'habitations, et de manière générale dans toutes les régions où la main-d'œuvre est en tension. La construction légère répond à ces enjeux en apportant des **avantages décisifs en termes de rapidité, de productivité, de coût, mais aussi de facilité de construction, de transformation et de déconstruction.**

Ces perspectives de marché très favorables sont renforcées par des réglementations de plus en plus exigeantes sur le plan de l'impact environnemental

et notamment du recyclage et de l'intensité carbone, sujets pour lesquels la construction légère est particulièrement performante. Parmi les solutions emblématiques de cette démarche, le bois est utilisé à la fois dans le neuf, mais aussi dans la rénovation, en particulier dans le cadre de surélévations ou d'extensions. Loin d'être cantonné aux maisons individuelles, il permet de construire des structures collectives telles que des écoles ou encore des tours de bureaux. Pour Saint-Gobain, qui propose une très large palette d'expertises dans ce domaine, la construction légère est donc au cœur de sa contribution à une économie plus vertueuse.

ACCÉLÉRER LA DÉCARBONATION DE L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION

Étant donnée l'importance du secteur de la construction dans les émissions de gaz à effet de serre au niveau mondial, la chimie de la construction, qui regroupe l'ensemble des composants chimiques permettant de coller, jointer, étancher, protéger, renforcer et parfaire différents matériaux de construction, est un **secteur crucial pour la décarbonation de l'économie**. L'innovation technologique permet de réduire les consommations énergétiques, de diminuer l'empreinte carbone des ciments et du béton, et de favoriser l'économie circulaire. La chimie joue donc un rôle majeur dans la transition vers une construction bas carbone et représente une composante essentielle de la stratégie du Groupe pour être le leader



La préfabrication réduit significativement les déchets et la durée des chantiers de construction.

de la construction durable ; c'est pourquoi Saint-Gobain renforce son leadership et accélère sa croissance dans ce secteur, à travers l'acquisition de Chryso en septembre 2021 et de GCP Applied Technologies en septembre 2022. La chimie de la construction représente désormais chez Saint-Gobain plus de 270 sites répartis dans 75 pays. Ce marché est aujourd'hui estimé entre 80 et 90 milliards d'euros, avec une croissance annuelle largement supérieure à celle du marché de la construction en général et **concerne aussi bien la construction neuve que la rénovation, les bâtiments et les infrastructures (tunnels, ponts, routes, voies ferrées ou encore barrages).**

Le Groupe, avec un chiffre d'affaires supérieur à 5 milliards d'euros dans ce secteur et un riche portefeuille de marques (parmi lesquelles Weber, Chryso, Impac ou encore TekBond), se positionne de manière déterminée parmi les principaux acteurs mondiaux sur ce segment clé.

DÉVELOPPER UNE ORGANISATION EFFICACE ET INCLUSIVE

Pour atteindre ses objectifs en termes de performance et de contribution à un développement durable, Saint-Gobain adapte son organisation et perfectionne son modèle de manière continue.

DÉVELOPPER LE CAPITAL HUMAIN

Le Groupe porte son attention sur le recrutement des meilleurs talents, pour l'ensemble de ses métiers, des ingénieur(e)s aux *digital & data scientists* en passant par les opérateurs industriels, les vendeurs/vendeuses et commerciaux/commerciales, ou encore les spécialistes de la chaîne logistique. Saint-Gobain compte ensuite sur sa capacité à **former, nourrir et faire grandir en permanence ses collaborateurs**, à travers une écoute renforcée et un **suivi plus personnalisé**. **Le Groupe mesure régulièrement la satisfaction et l'engagement de ses équipes** ; en 2022, il a enregistré un indice d'engagement record des collaborateurs de 84 %. Pour la 8^e année consécutive, le Groupe est certifié « Top Employer Global ». **L'ambition de Saint-Gobain est claire : avoir les meilleures équipes dans un environnement de travail divers et inclusif**. En 2022, le pourcentage de femmes parmi les managers à l'échelle du Groupe s'établit à 27,4 % ; pour la 5^e année consécutive, Saint-Gobain est par ailleurs présent dans le classement Bloomberg Gender-Equality Index.

NOURRIR UNE CULTURE DE CONFIANCE, DE RESPONSABILITÉ ET DE COLLABORATION

L'évolution du modèle de Saint-Gobain, le déploiement de son **organisation décentralisée**, le caractère crucial de la **démarche d'innovation**, son **ambition de performance** et sa détermination à créer un cadre de travail enthousiasmant et inclusif sont autant d'éléments qui supposent une **culture de travail fondée sur la confiance, la responsabilité et la collaboration**. Cette approche, baptisée TEC (*Trust, Empowerment, Collaboration*) fait donc partie des leviers utilisés pour la mise en application du plan stratégique « Grow & Impact ». Elle suppose de **favoriser la réciprocité et les comportements collaboratifs vertueux**, qui doivent permettre de **libérer les énergies individuelles** au sein de ses équipes et qui participent au **développement d'une intelligence collective**.

FAIRE VIVRE UN MODÈLE MULTILocal

Saint-Gobain a fait évoluer son organisation en fonction de ses clients et donc par zone géographique, pour ses métiers régionaux, et par *Business Units* mondiales au sein de la division « Solutions de Haute Performance », pour ses métiers mondiaux. Le **modèle de gouvernance d'entreprise du Groupe** donne une **forte autonomie au niveau local**, avec une structure simplifiée et des Directeurs généraux le plus souvent natifs de la région où ils opèrent. Cette organisation se complète au niveau



mondial par la **force d'un groupe international**, capable de détecter et de partager les bonnes pratiques, de tester des nouveaux modèles, de déployer une offre de formation fondée sur un gisement mondial d'expertise et de déployer des plateformes transversales ainsi que des centres de services partagés.

RECHERCHER LES SYNERGIES

La généralisation d'une nouvelle culture managériale permet à Saint-Gobain de **favoriser les synergies dans toutes les dimensions de son activité**. Cela concerne notamment les **fonctions support** (avec des services clients uniques, des magasins en ligne partagés et une logistique commune), les **organisations commerciales** (en développant des offres combinées), mais aussi le **processus d'innovation**, permettant d'associer différents métiers et différents pays pour développer de nouvelles solutions et de nouveaux modèles d'affaires.

APPORTER DES RÉPONSES AUX PROBLÉMATIQUES DES CLIENTS



Le modèle de Saint-Gobain évolue constamment, afin de proposer à nos clients des solutions à la fois locales et mondiales pour les marchés de la construction, de la rénovation et de l'industrie. Notre objectif est de toujours mieux comprendre et anticiper les attentes de nos clients, afin de concevoir des solutions qui garantissent à la fois la performance, la sécurité et la contribution à un développement durable.

CORDULA GUDDUSCHAT

Directrice du marketing et du développement
Saint-Gobain

L'eau représente une menace pour la durabilité des édifices. Parmi les solutions apportées par Saint-Gobain, **les membranes de haute performance Vycor** de GCP créent une barrière contre l'infiltration de l'eau et de l'air dans les zones sensibles des bâtiments.



ÉTATS-UNIS



GÉNÉRALISER UNE APPROCHE PAR SOLUTIONS

Grâce à son processus d'innovation tourné vers le client et à la richesse de ses expertises métiers, **Saint-Gobain offre aux acteurs du marché une approche par solutions.** Au-delà de l'approche qui consiste à répondre au mieux à un besoin par un produit, l'objectif de cette démarche consiste à **accompagner les clients face à des problématiques complexes** en leur offrant des bénéfices à la fois en termes de performance et en termes de contribution à un développement durable. L'organisation du Groupe par pays et par marché lui permet d'**être au plus près de ses clients**, de les écouter, de les comprendre, d'**anticiper leurs attentes** et de **leur proposer les solutions adéquates**, souvent en co-développement avec eux.

Cette démarche se concrétise d'abord par le **développement de ventes croisées**, de manière à approcher tout type de décideur, du prescripteur à la distribution, avec toute une palette de solutions complémentaires. Grâce à cette organisation unique, les clients bénéficient d'un accompagnement complet et d'une mise en relation optimale avec chacune des marques.

Toujours dans la même logique, le **Groupe propose des systèmes**, c'est-à-dire des combinaisons de produits et de services qui garantissent à la fois la performance technique et des bénéfices en termes de développement durable. Cette approche correspond à une demande croissante des clients sur le plan de l'efficacité et de la rapidité d'installation, parce qu'elle répond à une pénurie

croissante de main-d'œuvre qualifiée, et parce qu'elle répond à une demande croissante de performance à l'échelle d'un système et non d'un produit ou d'un matériau. Cela concerne notamment la préfabrication, les façades légères, les systèmes de cloisons, la science du bâtiment, les solutions de haute performance, ou encore les solutions de vitrages connectés. Un même produit, proposé dans le cadre d'un système, peut lui-même résulter de la combinaison de plusieurs produits grâce à la collaboration entre les différentes entités du Groupe.

Cette approche par solutions consiste enfin à **proposer des services**, pour offrir toujours plus d'options aux clients du Groupe sur l'ensemble de la chaîne de valeur. C'est le cas notamment dans le domaine des services partagés de logistique et de mise en kit, des plateformes d'intermédiation, des services après-vente, des magasins automatisés, des services de recyclage, ou encore des solutions digitales.

Saint-Gobain renforce ainsi son avantage concurrentiel en proposant des **offres intégrées pour toute une série de cas d'usage**, qui répondent à des **problématiques complexes pour ses clients**, de la rénovation de maisons individuelles, d'hôpitaux, d'écoles ou de logements collectifs à la construction de bureaux et de logements collectifs et individuels neufs, en passant par la mobilité verte et la décarbonation de l'industrie.



Glasroc X est une solution proposée par Rigips, qui combine un voile non tissé Adfors avec une plaque Gyproc et offre des bénéfices de protection contre l'humidité, à l'intérieur comme à l'extérieur. Cette solution est complétée par l'application de mortiers mis au point par Weber.

UNE OFFRE DE SOLUTIONS DURABLES ET PERFORMANTES

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

Une **méthode** standard a été déployée dans l'organisation. Celle-ci s'adapte en fonction des marchés et des contextes locaux pour **identifier les solutions les plus pertinentes et mesurer les bénéfices apportés**. Les impacts des solutions sont évalués sur l'ensemble de la chaîne de valeur et pour les principales parties prenantes impliquées, jusqu'à l'utilisateur final.

Les critères retenus pour mesurer les bénéfices liés au développement durable sont centrés sur les impacts environnementaux et 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 pour le client (productivité ou autre bénéfice financier) et l'expérience utilisateur.

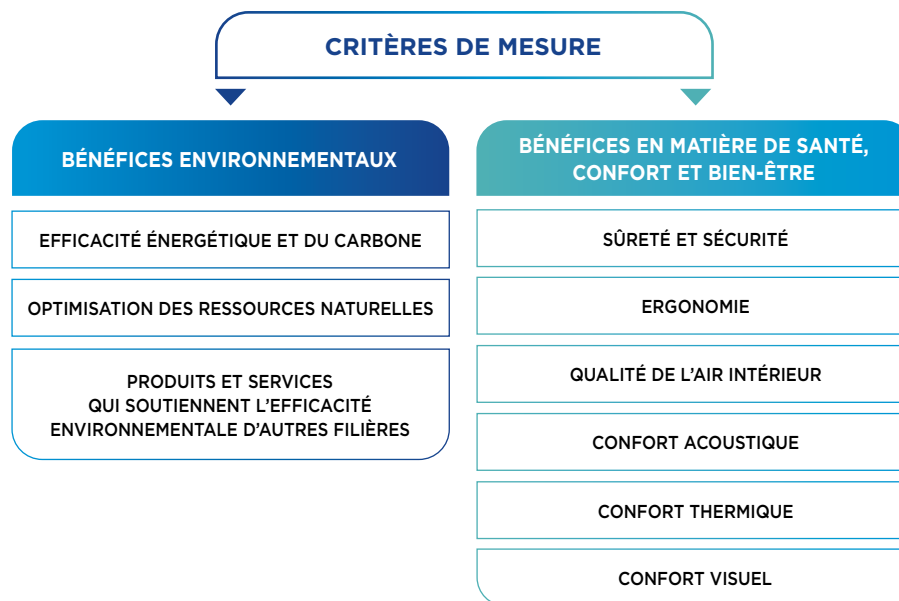
Afin de standardiser la mesure des impacts et d'accélérer la capacité de différenciation sur ses marchés, des **cas d'usage** ont été sélectionnés pour illustrer la valeur apportée par les solutions de Saint-Gobain. Ils concernent la décarbonation de l'industrie — grâce aux solutions des *Business Units* de la division Solutions de Haute Performance — mais aussi la rénovation et la construction neuve. Pour chacun des cas d'usage, les équipes locales identifient des **solutions combinant les produits et services** proposés par les marques et les réseaux de distribution.

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

Près de

75 %

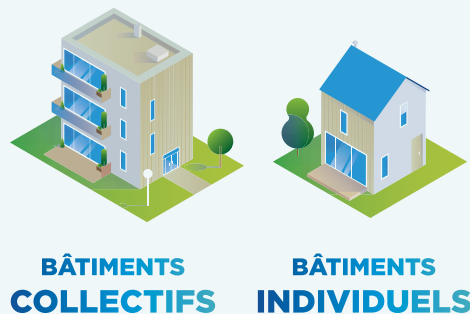
du chiffre d'affaires de Saint-Gobain est réalisé grâce à des solutions durables.



DES SOLUTIONS POUR LA RÉNOVATION

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

CLOISONS ET PLAFONDS
ISOLATION INTÉRIEURE
ISOLATION EXTÉRIEURE
REVÊTEMENTS DE SOL
FAÇADES
VITRAGE
ÉTANCHÉITÉ
SOLUTIONS DE TOITURE
SERVICES DIGITAUX
DISTRIBUTION ET LIVRAISON SUR SITE
COLLECTE DES DÉCHETS DE CHANTIER



BÉNÉFICES POUR LES CLIENTS PROFESSIONNELS ET LES UTILISATEURS FINAUX

-  Facilité, rapidité, sécurité d'installation
-  Amélioration du confort acoustique
-  Amélioration du confort thermique
-  Amélioration du confort visuel
-  Décarbonation sur le long terme
-  Diminution de la facture énergétique
-  Augmentation de la valeur immobilière
-  Protection de la santé

PRODUCTIVITÉ
—
BIEN-ÊTRE
—
CRÉATION DE VALEUR
FINANCIÈRE

EXEMPLES DE BÉNÉFICES DANS DES CAS D'USAGE DÉTERMINÉS



MAISON INDIVIDUELLE EN FRANCE

- Passage de la classe énergétique de E à B
- Économies de 1 418 MWh tout au long du cycle de vie.



IMMEUBLE D'HABITATION EN RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

- Passage de la classe énergétique de E à B
- + 27,5 % sur la valeur de la propriété



La solution **Optimax de Placo® et Isover**, qui résulte de la combinaison d'une plaque Habito avec un accessoire de fixation et de la laine de verre de bonne mécanique, offre un système rapide et confortable en termes d'installation tout en garantissant une excellente performance.



Dans de nombreux pays, **le système d'isolation technique par l'extérieur (ITE ou ETICS en anglais), proposé par Weber**, combine les enduits Weber, les isolants Isover et la grille Adfors pour constituer un système certifié.

DES SOLUTIONS POUR LA CONSTRUCTION NEUVE

Saint-Gobain répond aux **problématiques complexes du marché de la construction neuve** (bâtiments résidentiels ou commerciaux, individuels ou collectifs) avec des solutions portant à la fois sur l'intérieur et sur l'enveloppe extérieure, notamment en ce qui concerne la **construction légère**. L'offre du Groupe apporte à ses clients (promoteurs, architectes, professionnels du bâtiment, propriétaires et utilisateurs finaux) des **bénéfices en termes d'efficacité de mise en œuvre, d'impact environnemental** sur l'ensemble du cycle de vie du bâtiment, **d'adaptabilité des édifices et de confort** au quotidien.

SOLUTIONS
DE CONSTRUCTION LÉGÈRE

CHIMIE DE LA CONSTRUCTION

MODÉLISATION
DES INFORMATIONS
DU BÂTIMENT (BIM)

SERVICES

DISTRIBUTION



BÂTIMENTS
COLLECTIFS



BÂTIMENTS
INDIVIDUELS

Des bénéfices en termes de performance
et de développement durable
sur l'ensemble du cycle de vie d'un bâtiment

PHASE DE CONCEPTION



Facilité de conception
Prévisibilité de l'impact sur le long terme
Collaboration avec l'ensemble des acteurs

PHASE DE CONSTRUCTION



Diminution des coûts
Diminution du temps de construction
Recyclage des déchets de chantier
Diminution des matières premières utilisées
Sécurité sur les chantiers

PHASE D'UTILISATION



Confort amélioré
Protection incendie
Résistance aux intempéries et ultraviolets
Facilité d'adaptation du bâtiment

FIN DE VIE DU BÂTIMENT



Facilité de déconstruction
Facilité de valorisation des déchets

EXEMPLES DE BÉNÉFICES DANS DES CAS D'USAGE DÉTERMINÉS



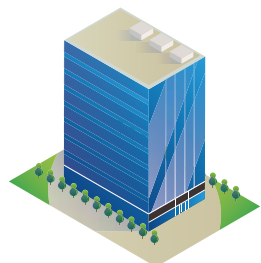
LOGEMENT COLLECTIF EN ALLEMAGNE

- 3 mois gagnés sur le temps de construction
- 2 fois moins de transmission sonore
- -23 % d'émissions de CO₂ sur tout le cycle de vie du bâtiment



MAISON INDIVIDUELLE EN FRANCE

- Augmentation de 30 % de la productivité
- Diminution de 96 % des émissions de CO₂ liées aux cloisons et à la structure
- Diminution de 80 % du poids des parois, réduction de la consommation de ressources



IMMEUBLE DE BUREAUX EN INDE

- Diminution de 76 % de temps d'installation
- Diminution de 56 % de carbone incorporé
- Jusqu'à 100 % de recyclabilité du gypse, du verre et de l'acier



Sûres et simples à installer, les solutions de chapes fluides, de colles et de mortiers proposées par Weber sont déployées sur des chantiers de construction dans le monde entier.



Pour proposer aux visiteurs du musée Wits à Johannesburg, en Afrique du Sud, une expérience de visite plus confortable, il a été fait appel aux solutions de plafonds acoustiques mises sur le marché par Ecophon.



La solution de bardage métallique double peau CLADISOL proposée par Isover se compose d'isolants et de fixations. Elle permet une isolation par l'extérieur des bâtiments, avec de hautes performances thermiques et acoustiques.

DES SOLUTIONS POUR L'INDUSTRIE

Grâce à son expertise unique en termes de science des matériaux et de formulation, à la puissance de son dispositif d'innovation et à sa présence mondiale, Saint-Gobain dispose d'un positionnement unique sur le marché. Le Groupe répond aux besoins de ses clients dans une approche de co-développement, à travers des solutions de haute performance qui facilitent la transition vers une construction, une mobilité et une industrie plus durables. Les bénéfices de ses solutions se matérialisent aussi bien pour les clients industriels que pour les utilisateurs finaux.

PROXIMITÉ
AVEC LES CLIENTS

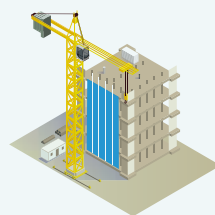
INNOVATION OUVERTE
ET CO-DÉVELOPPEMENT

R&D

EXPERTISE DES MATÉRIAUX

DIGITAL ET ANALYSE
DE LA DONNÉE

PRÉSENCE MONDIALE



CONSTRUCTION

INDUSTRIE
DE LA CONSTRUCTION

CHIMIE
DE LA CONSTRUCTION



MOBILITÉ

PREMIÈRE
MONTE AUTOMOBILE

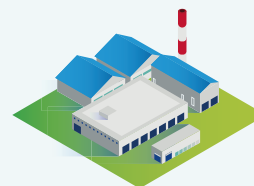
RECHANGE AUTOMOBILE

AÉRONAUTIQUE

TRANSPORT

VÉHICULES ÉLECTRIQUES

COMPOSANTS
TECHNOLOGIQUES



AUTRES INDUSTRIES

SOLUTIONS DE SURFACE

CÉRAMIQUES

PERFORMANCE

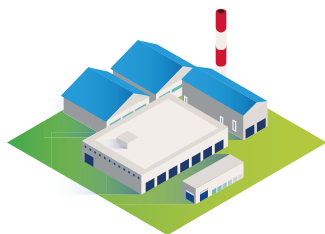
SÉCURITÉ

CONFORT

EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE

DÉCARBONATION

EXEMPLES DE BÉNÉFICES DANS DES CAS D'USAGE DÉTERMINÉS



FOUR VERRIER

- Grâce à l'utilisation de céramiques, réduction des émissions de 1 150 000 tonnes équivalent CO₂ sur l'ensemble de la durée de vie de l'équipement industriel ;
- Réduction de 5 000 000 MWh sur l'ensemble de la durée de vie de l'équipement industriel soit des économies d'énergie de 16,9 M€.

TRAIN

Les vitrages allégés permettent ainsi une augmentation de l'autonomie des véhicules électriques et une meilleure sobriété énergétique. En Inde, les trains Vistadome sont ainsi équipés avec la solution Priva-Lite — un vitrage à opacité variable — associée à la solution Planitherm Ultra, pour un meilleur confort thermique et acoustique des voyageurs.



Aller vers une industrie durable

CONVERSATION AVEC

Sarra Jhinaoui

Directrice de la stratégie,
Solutions de Haute Performance,
Saint-Gobain

Peut-on transformer l'industrie à un rythme suffisant pour tenir un engagement de contribution à la neutralité carbone à horizon 2050 ?

L'ambition est là, et certaines réponses sont déjà disponibles. Cela concerne à la fois le recours à des matières premières décarbonées, la transition vers des énergies nouvelles telles que l'hydrogène ou encore la généralisation des meilleures pratiques dans les secteurs industriels. Parmi les leviers technologiques, on peut citer les solutions pour l'efficacité énergétique et la transformation de déchets en énergie, ou encore les solutions pour l'amélioration de l'efficacité des fours, des moteurs, des systèmes d'étanchéité et de filtration ou de conduction de la chaleur. Elles contribuent à réduire les consommations directes d'énergie, les émissions de gaz à effet de serre et la production de déchets non valorisés.

Le maintien d'un rythme soutenu d'innovation est également essentiel pour atteindre les objectifs à long terme. Par exemple, dans le secteur

de l'aviation, cela se traduit par le déploiement de vitrages ou encore de composites céramiques avancés, afin d'alléger les aéronefs et d'améliorer leur performance environnementale.

Il est essentiel d'insister sur l'alignement des intérêts des parties prenantes à l'échelle de l'ensemble de la chaîne de valeur. Cela concerne autant les fournisseurs (avec des offres de solutions vertueuses intégrant des services) que les clients industriels (à travers une remise en question de leurs modèles et de leurs pratiques) et les clients finaux (par exemple grâce à de nouvelles solutions de mobilité). Pour Saint-Gobain, le positionnement sur des solutions à même d'accélérer la transition de ses clients industriels vers un modèle plus durable est porteur de croissance à long terme. C'est tout un écosystème vertueux qu'il s'agit de nourrir dans les secteurs de la construction, de l'industrie et de la mobilité.

Quels sont les apports principaux du digital et de l'usage de la donnée pour la relation entre les clients industriels et leurs fournisseurs ?

L'impact est multiple. Cela concerne la relation client (à travers la mise

en service d'outils technologiques novateurs) mais aussi la protection de la santé et de la sécurité des ouvriers, ou encore le suivi des solutions installées (avec le déploiement de capteurs, la collecte et l'analyse de la donnée), qui permet une prédiction des besoins futurs.

Que change réellement la notion d'innovation ouverte pour des clients industriels, si on la compare à un processus de recherche et développement classique ?

C'est d'abord un changement en termes de méthode ; il s'agit d'ouvrir sa démarche d'innovation par des échanges et des partenariats avec ses clients et ses fournisseurs, à travers de multiples approches de collaboration avec des start-up et dans le cadre de coopérations scientifiques et de partenariats avec le monde académique. Les bénéfices sont immédiats et immenses : cela permet une compréhension plus fine des besoins des clients, la possibilité de mieux anticiper les attentes des utilisateurs finaux, et cela favorise aussi en interne un état d'esprit faisant la part belle à la sérendipité, à l'agilité, à l'empathie et à la créativité.

S'ENGAGER POUR UN MONDE PLUS VERTUEUX



L'existence, dans le monde entier, de centaines de millions de bâtiments à faible performance énergétique, d'habitats mal conçus, souvent peu agréables à vivre, est un sujet éminemment politique, mais pas suffisamment pris en considération. Il faut changer la donne et mettre la construction au cœur de la solution pour lutter contre la crise climatique et énergétique mondiale.

CLAIRE PEDINI

Directrice générale adjointe, ressources humaines
et responsabilité sociale d'entreprise
Saint-Gobain



Cette bibliothèque a été réalisée en Tchéquie
par les architectes du Studio Perspektiv.
La marque Ecophon contribue à ce projet
avec ses absorbeurs acoustiques Ecophon Solo™.

Ecophon
SAINT-GOBAIN

TCHÉQUIE



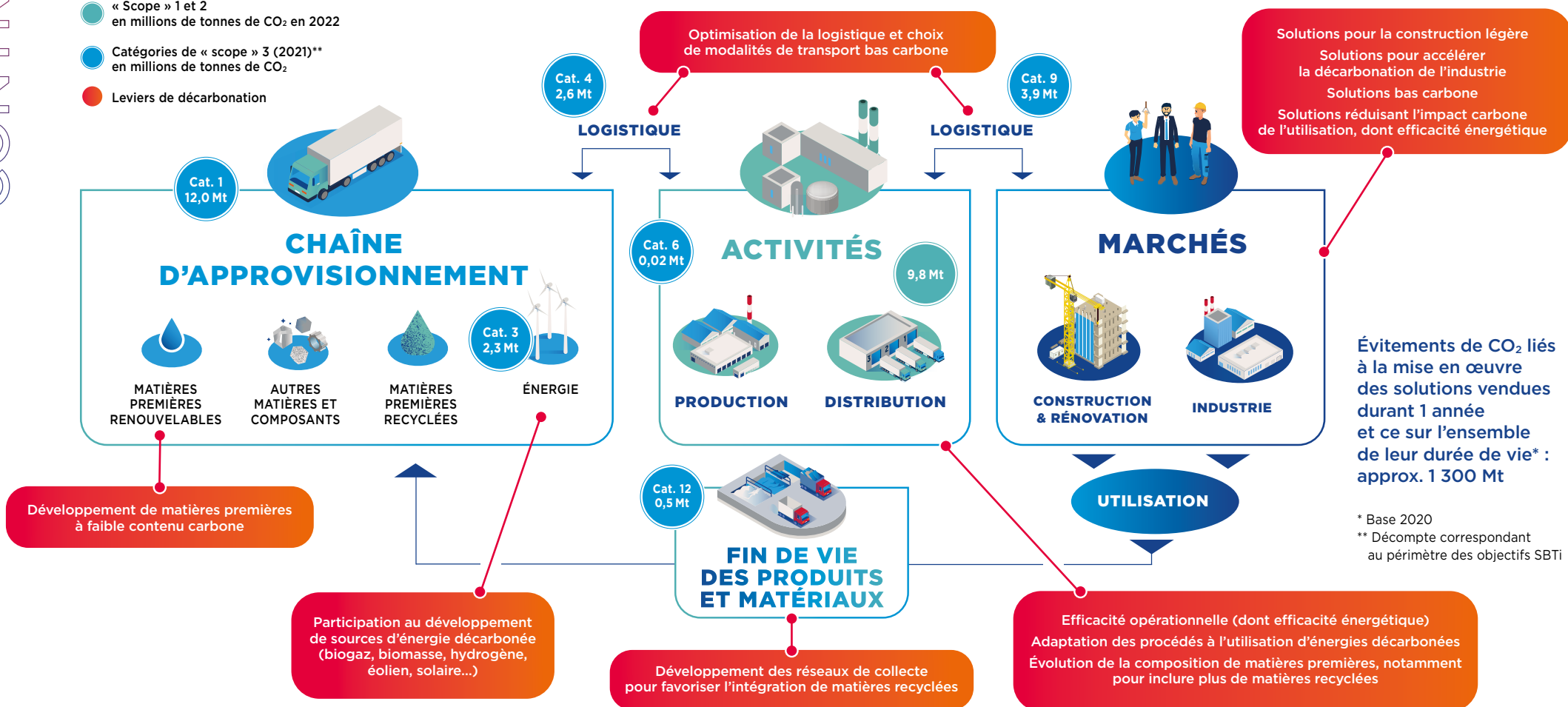
CONTRIBUER À UN MONDE DÉCARBONÉ

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

● « Scope » 1 et 2
en millions de tonnes de CO₂ en 2022

● Catégories de « scope » 3 (2021)**
en millions de tonnes de CO₂

● Leviers de décarbonation



CONTRIBUER À UN MONDE DÉCARBONÉ

INNOVER POUR SOUTENIR L'ENGAGEMENT « NET ZÉRO CARBONE »



LANCEMENT DE LA PREMIÈRE OFFRE DE VERRE BAS CARBONE

En 2022, Saint-Gobain Glass a lancé Oraé, le premier vitrage « bas carbone » au monde, visé par une déclaration environnementale de produit (EPD). Son empreinte carbone est réduite de 40 % par rapport à la valeur moyenne européenne du verre clair de Saint-Gobain. Oraé est associé aux vitrages à couches minces les plus performants afin de réduire à la fois l'empreinte carbone liée à la fabrication du produit et les émissions de carbone en phase d'usage.

Cette offre s'appuie sur les enseignements tirés lors de la production pilote zéro carbone (« scope » 1 et 2) de verre réalisée à Aniche en mai 2022. Cette prouesse technique a été réalisée grâce à l'utilisation de 100 % de verre recyclé et de 100 % d'énergie « verte », produite à partir de biogaz et d'électricité décarbonée.

UNE PRODUCTION 100 % DÉCARBONÉE (« SCOPE » 1 ET 2) DE PLAQUES DE PLÂTRE DANS SON USINE DE FREDRIKSTAD, EN NORVÈGE

Le processus de fabrication est décarboné (« scope » 1 et 2) grâce au passage du gaz naturel à l'électricité d'origine hydraulique, évitant ainsi 23 000 tonnes d'émissions de CO₂ par an. Grâce à la modernisation de l'usine, à l'amélioration de la récupération de la chaleur et de l'efficacité du processus, la consommation énergétique du site est réduite de 30 % et les capacités de production de l'usine ont augmenté de 40 %.

Avec cette première mondiale, Saint-Gobain sera en mesure de lancer en 2023 une gamme complète de plaques de plâtre à l'empreinte carbone la plus faible du marché.

DES INVESTISSEMENTS EN COURS

En juin 2022, le Groupe a annoncé investir dans une deuxième usine de production de plaques de plâtre à zéro émission sur le « scope » 1 et 2, située près de Montréal, au Canada. Après un investissement d'environ 90 millions de dollars canadiens, ce site sera opérationnel en 2024.



Usine de Forssa
en Finlande

DE NOUVELLES PRODUCTIONS TESTS RÉALISÉES

Saint-Gobain a testé la production très bas carbone (émissions sur le « scope » 1 et 2) de laine de verre à Forssa, en Finlande. Chaque étape du processus de production a été revue afin de réduire le plus possible l'empreinte carbone. Grâce à un ensemble d'initiatives mises en place sur l'ensemble de la chaîne de valeur et à la combinaison d'énergies décarbonées (biogaz et électricité décarbonée), ce site a pu réduire ses émissions CO₂ de 82 % supplémentaires sur le « scope » 1 et 2, sans modifier la performance du produit.

CONTRIBUER À UN MONDE DÉCARBONÉ

DÉVELOPPER DES SOLUTIONS POUR MAXIMISER L'IMPACT POSITIF DE SAINT-GOBAIN SUR SA CHAÎNE DE VALEUR

La construction représente actuellement près de 40 % des émissions annuelles de CO₂ dans le monde. La transition de ce secteur vers la neutralité carbone est donc essentielle dans la lutte contre le changement climatique. Les villes représentent près de 70 % des émissions de gaz à effet de serre et sont aussi parmi les territoires les plus exposés aux effets du changement climatique. Il y a de ce fait urgence à **accélérer la transition vers une construction durable**.

SOLUTIONS pour une construction décarbonée

Le bâtiment représente près de
40 % des émissions de CO₂
à l'échelle mondiale



Les solutions pour réduire des deux tiers les émissions carbone de la construction existent déjà :

Réduire le CO₂ embarqué lors de la construction des bâtiments, notamment grâce à la construction légère.

Proposer des solutions apportant des bénéfices lors de l'exploitation des bâtiments en favorisant l'efficacité énergétique et la réduction des émissions de CO₂.

MOBILISATION DE L'ORGANISATION AU SERVICE DE LA FEUILLE DE ROUTE CO₂ 2030

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

La feuille de route carbone est soutenue par un plan d'investissement en CAPEX et en R&D d'au moins 100 millions d'euros par an jusqu'à 2030. En 2022, c'est près du double – 191 millions d'euros de CAPEX et R&D – qui ont été effectivement investis.

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

Près de 48 % du chiffre d'affaires du Groupe (hors distribution) est réalisé avec des produits couverts par des ACV et EPD vérifiés.

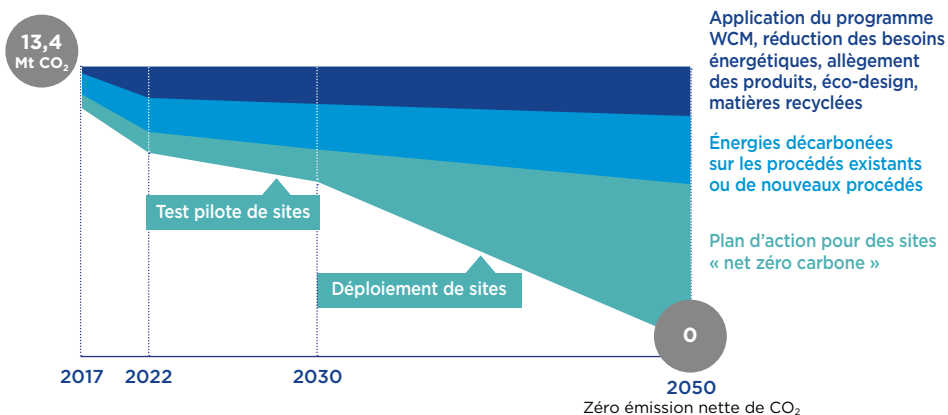
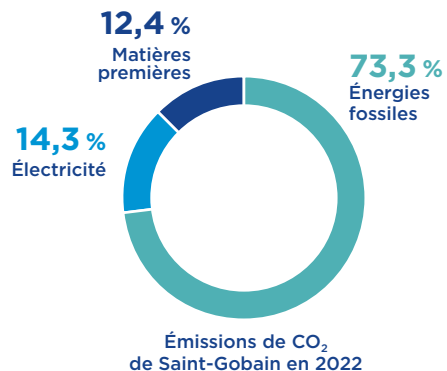
UNE CROISSANCE DÉCOUPLÉE DES ÉMISSIONS DE CO₂

L'intensité carbone par euro de chiffre d'affaires et d'EBITDA a baissé de respectivement 42 % et 57 % en 2022 par rapport à 2017, traduisant l'objectif du Groupe de maximiser son impact positif pour l'environnement, tout en réduisant son empreinte.

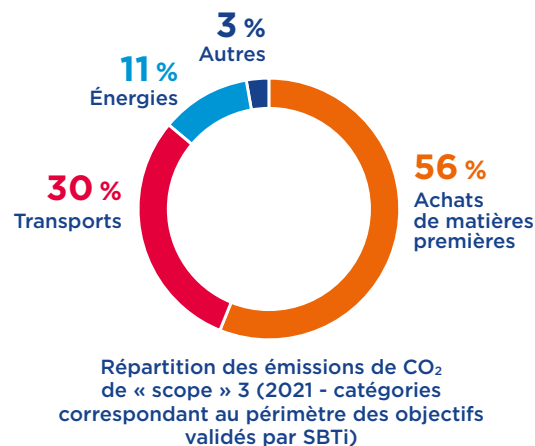
CONTRIBUER À UN MONDE DÉCARBONÉ

MINIMISER L'EMPREINTE CARBONE DES OPÉRATIONS DU GROUPE

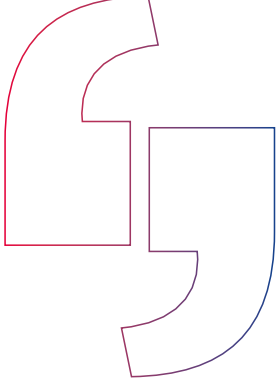
Saint-Gobain réduit constamment ses émissions sur le « scope » 1 et 2, alors même que le Groupe continue à se développer :



Le Groupe fiabilise par ailleurs la mesure de ses émissions de « scope » 3 tout en déployant des plans d'action pour atteindre ses objectifs 2030



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



Peut-on décarboner la construction aussi vite qu'il est nécessaire ?

CONVERSATION AVEC

Roland Hunziker

Director, Built Environment & Member of the Extended Leadership Group WBCSD (World Business Council for Sustainable Development)

Quelles sont les principales conditions pour contribuer à la neutralité carbone de la construction en 2050 ? Quels sont les principaux obstacles ?

Nous avons déjà toute une palette de solutions prêtes, qui nous donnent la possibilité, de manière certaine, d'atteindre la moitié de nos objectifs d'ici 2030. Nous n'avons donc pas d'excuses technologiques à cet horizon. Le vrai sujet à traiter concerne en fait la collaboration entre les parties prenantes, à l'échelle de l'ensemble de la chaîne de valeur. Cela suppose d'abord d'améliorer la coordination des efforts ; on peut citer la nécessité de généraliser le calcul des émissions sur l'ensemble du cycle du bâtiment et d'embarquer à la fois les architectes, les designers, les promoteurs et les financeurs. Cela concerne aussi le paramétrage fin du partage de la valeur à long terme entre les différents acteurs, notamment en facilitant des investissements plus élevés lors de la conception et de la construction et en répartissant ces surcoûts sur l'ensemble du cycle de vie. Il faut également prendre en compte des parcs bâtis dans une perspective holistique,

afin de pouvoir maîtriser la variabilité du coût de la décarbonation d'un bâtiment à l'autre.

Pour contribuer à la neutralité carbone à horizon 2050, nous aurons encore besoin de plus d'innovation technologique et de plus grands investissements, notamment sur les matériaux (acier et ciment par exemple) et sur les énergies utilisées. Il faut également avancer rapidement sur le front de la circularité, afin d'aboutir à un modèle intelligent qui permette de choisir systématiquement la meilleure solution. Dans le cas de la transformation d'un bâtiment, cela s'applique par exemple au choix entre la réutilisation des structures existantes ou leur démantèlement et leur recyclage. Il y a encore beaucoup d'innovation à apporter en ce qui concerne les modèles d'affaires et la répartition de la valeur créée.

La réglementation joue par ailleurs un rôle qui est déjà très important, mais qui reste encore partiel. Au-delà de la coercition (interdictions, limitations, fiscalité punitive), il faut donc utiliser d'autres leviers. Le développement du reporting, pour les promoteurs et les financiers, en fait partie. Au-delà, c'est l'ensemble des acteurs de la chaîne de valeur qui doit être responsabilisé.

Quel est l'impact de l'enchérissement du coût de l'énergie ?

Paradoxalement, il existe un effet positif de cette tendance, qui renforce la conscience des enjeux

climatiques et qui encourage la diminution de la consommation mais aussi l'investissement dans la rénovation afin de permettre une plus grande rentabilité à long terme. En contrepartie, cela impose des efforts pour aider les catégories de la population les plus fragilisées par cette évolution.

Quels sont les leviers principaux pour agir à l'échelle d'une ville dans un objectif de décarbonation ?

Nous avons un vrai sujet concernant la variabilité de l'exigence de la réglementation d'un territoire à l'autre ; certains *boroughs* de Londres, par exemple, exigent que des évaluations soient réalisées sur l'ensemble du cycle de vie d'un bâtiment. On peut penser que des exigences de plus en plus poussées sont à venir, notamment en termes d'objectifs contraignants de performance.

Pour penser la décarbonation à l'échelle d'une ville, il faut également prendre du recul et réfléchir sur le plan urbanistique en tenant compte aussi des transports et de l'alimentation dans l'évolution des modèles existants. Il s'agit d'être pragmatique et de prendre en compte l'aspect systémique d'une communauté territoriale.

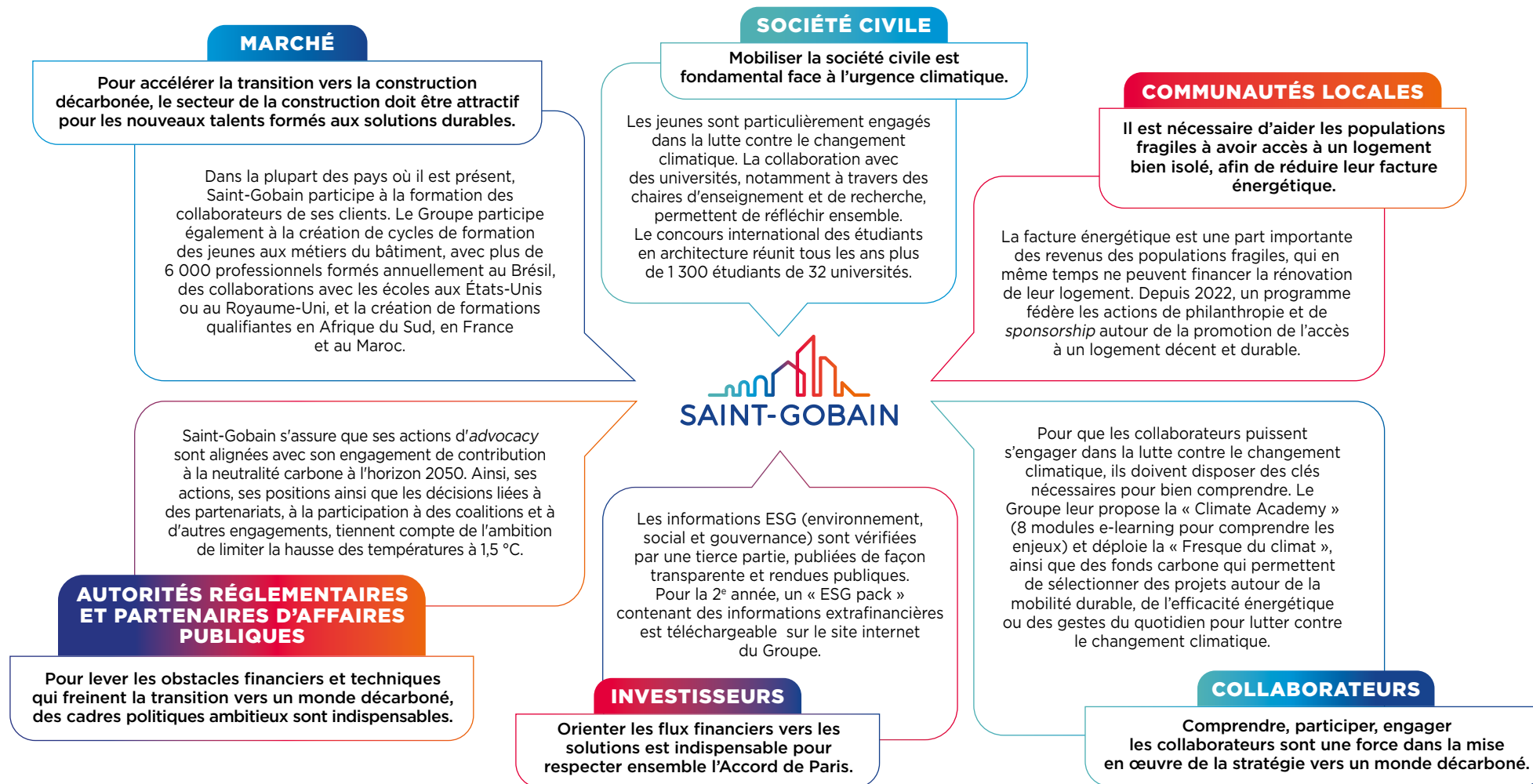
Lire aussi l'article disponible sur le site du WBCSD :

<https://www.wbcsd.org/Overview/News-Insights/WBCSD-insights/If-we-act-today-we-can-halve-the-emissions-of-the-built-environment-by-2030>

CONTRIBUER À UN MONDE DÉCARBONÉ

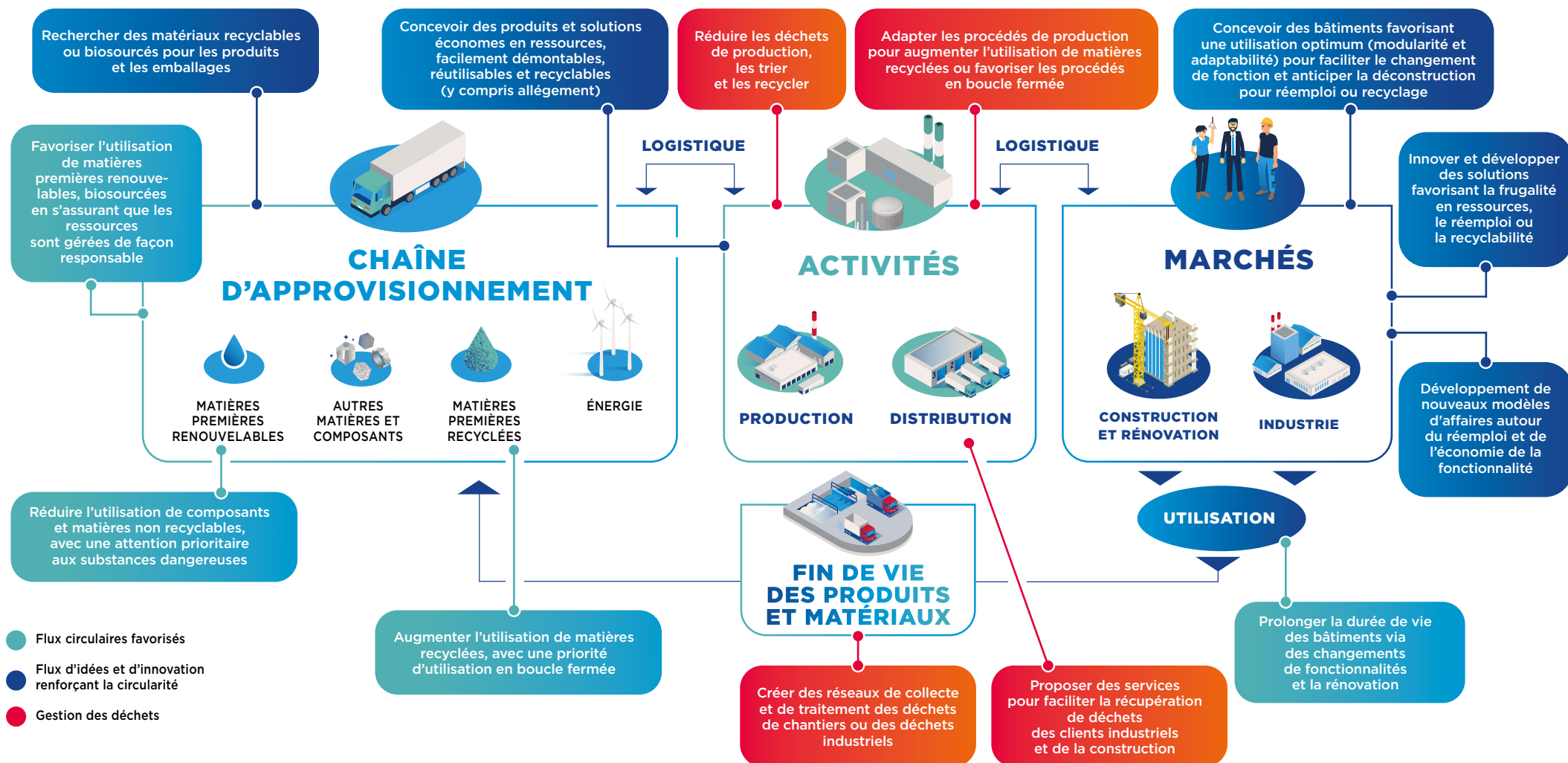
ENSEMBLE, VERS UN MONDE DÉCARBONÉ

La stratégie de Saint-Gobain s'inscrit dans une approche délibérément collective ; la lutte contre le changement climatique passe en effet par la coopération de l'ensemble des parties prenantes.



AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE NOTRE ÉCOSYSTÈME EN RÉDUISANT SON EMPREINTE

L'impact environnemental du secteur de la construction est majeur : 40 % des déchets solides, près de 50 % de la consommation de ressources naturelles, ou encore 12 % de la consommation d'eau. Les modèles circulaires contribuent au respect de l'environnement et à la préservation des ressources et de la biodiversité.



AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE NOTRE ÉCOSYSTÈME EN RÉDUISANT SON EMPREINTE

ACCÉLÉRER LA TRANSITION VERS LA CIRCULARITÉ

La stratégie de Saint-Gobain s'articule autour de quatre axes principaux. Ils permettant de réduire la pression sur les ressources naturelles sur l'ensemble de sa chaîne de valeur et d'optimiser les bénéfices des solutions du Groupe, en maintenant la valeur des ressources à son plus haut niveau :

FAVORISER SYSTÉMATIQUEMENT LES FLUX CIRCULAIRES :

- **en réduisant l'utilisation de matières premières** en augmentant l'utilisation de matières recyclées, et en intégrant les critères de circularité dès la conception des produits, systèmes et emballages ;
- **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 ou leur réemploi et générant moins de déchets sur leur cycle de vie.

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.

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.

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.

AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE NOTRE ÉCOSYSTÈME
EN RÉDUISANT SON EMPREINTE

DÉVELOPPER DES SOLUTIONS POUR OPTIMISER L'UTILISATION DES RESSOURCES

PROPOSER DES SOLUTIONS POUR DÉVELOPPER LA MODULARITÉ ET LA RÉVERSIBILITÉ DES BÂTIMENTS

Pour accroître l'utilisation des bâtiments et prolonger leur durée de vie, **il est nécessaire d'anticiper les changements de fonctionnalité.**

Saint-Gobain participe à la construction du Village olympique de Saint-Denis, à l'occasion des JO de Paris 2024. Lieu de résidence pour les athlètes, il se transformera en logements, bureaux ou commerces à l'issue des Jeux.

PROPOSER DES SERVICES DE GESTION DES DÉCHETS POUR LES CLIENTS

Saint-Gobain Distribution Bâtiment France s'est organisé pour **repandre les déchets** issus des mêmes types de matériaux, produits et équipements de construction qu'il vend à destination des professionnels, devenant ainsi le premier réseau privé de points de collecte de déchets de chantier du BTP. Dans sa feuille de route RSE, Saint-Gobain Distribution Bâtiment France a intégré un pilier sur la **gestion des déchets de chantier**. Différents partenariats ont été signés avec des entreprises spécialisées ou avec des start-up telles que Tri'n'collect afin d'accélérer la récupération des déchets de chantier, leur tri et leur recyclage.

CRÉER DES FILIÈRES DE RECYCLAGE DES MATÉRIAUX

Partout dans le monde et pour la plupart des matériaux, **Saint-Gobain crée des filières de recyclage adaptées** aux pays, marchés et aux clients. Parmi les différents exemples on peut citer :

VERRE

Saint-Gobain a développé un réseau en Europe, Saint-Gobain Glass Recycling, pour **faciliter le recyclage du verre plat issu de la déconstruction ou des déchets de la filière**. Il s'agit de qualifier des entreprises indépendantes capables de collecter et de démanteler des produits verriers et qui s'engagent à favoriser le recyclage dans des *floats*, en boucle fermée, des vitrages en fin de vie. Une vingtaine de partenaires indépendants ont déjà adhéré au réseau pour une offre de traitement et de recyclage des produits vitrés.

LAINE DE VERRE

Le Groupe a lancé en 2019 son projet I-LOOP, soutenu par l'Union européenne via son programme de financement LIFE. Ce projet vise à contribuer à la **récupération progressive des déchets de laine de verre générés sur les chantiers de construction**



ou de démolition, déchets actuellement mis en décharge. Il offre une solution innovante pour un recyclage en boucle fermée, capable de transformer les déchets en une matière première secondaire de haute qualité utilisée pour la fabrication de nouvelle laine de verre.

GYPSE

En 2017, Rigips Allemagne a créé RiCycling, un concept de recyclage qui consiste à approvisionner en matières premières avec du gypse recyclé. Aujourd'hui, un cycle complet des matériaux est réalisé, depuis l'extraction des matières premières, la production et l'installation, jusqu'à la déconstruction et le recyclage. Par exemple, l'usine de Gelsenkirchen-Scholven est approvisionnée en matériaux recyclés à hauteur de plus de 20 %.

Aux États-Unis, CertainTeed Gypsum, en collaboration avec trois entreprises partenaires de New York, a lancé une initiative visant à **récupérer les déchets de plaques de plâtre** sur son site de Buchanan, dans l'État de New York, et à les réutiliser comme matière première pour la fabrication de nouveaux produits.

AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE NOTRE ÉCOSYSTÈME EN RÉDUISANT SON EMPREINTE MINIMISER L'EMPREINTE ENVIRONNEMENTALE DE SAINT-GOBAIN

RÉDUIRE LA QUANTITÉ DE DÉCHETS GÉNÉRÉS PAR LES OPÉRATIONS

OBJECTIF 2030

**RÉDUIRE DE 80 %
LES DÉCHETS NON VALORISÉS**
vs. 2017

EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

L'excellence opérationnelle menée dans le programme WCM, sur le plan de la qualité et de la productivité en particulier, est la première approche permettant de réduire les déchets et d'optimiser l'utilisation de ressources.

RECYCLAGE EN BOUCLE FERMÉE

Les sites de Saint-Gobain investissent dans des unités de retraitement de leurs déchets et dans l'adaptation de leurs procédés industriels.

En 2022, des investissements ont été réalisés dans plusieurs sites aux États-Unis, comme à Nashville, Arkansas, où le site de fabrication est aujourd'hui en mesure de recycler en boucle fermée ses déchets de production (équivalant à plus de 50 000 tonnes par an), économisant ainsi autant de matières vierges et évitant par ailleurs les impacts environnementaux liés à la mise en enfouissement.

PRÉSERVER LES RESSOURCES NATURELLES

OBJECTIF 2030

**ACCROÎTRE DE 30 %
LES MATIÈRES PREMIÈRES
VIERGES ÉVITÉES**
vs. 2017

Certains produits de Saint-Gobain sont **indéfiniment recyclables en boucle fermée dans leur procédé industriel**, tels que le verre, les laines minérales ou les produits à base de plâtre. Les procédés industriels sont alors adaptés au remplacement des matières premières naturelles par des matières recyclées issues de collectes internes ou externes.

Des filières se mettent en place, avec l'appui de partenaires externes, pour **collecter, transporter, trier et retraiter les déchets, avant d'en faire des matières premières secondaires** aptes à être réincorporées dans les procédés industriels du Groupe. D'autres produits de Saint-Gobain acceptent aussi le remplacement de matières premières vierges par des matières recyclées provenant d'autres circuits de consommation, par exemple la laine de verre, les tuyaux de fonte, la fabrication de grains et poudres céramiques.

PRÉSERVER LA RESSOURCE EN EAU

OBJECTIF 2030

**RÉDUIRE DE 50 %
LES PRÉLÈVEMENTS EN EAU**
vs. 2017

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

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

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

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

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

RESPECTER LES DROITS HUMAINS

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

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

DÉPLOYER UNE POLITIQUE D'ACHATS RESPONSABLES

Le programme d'achats responsables vise à **intégrer l'exigence éthique au processus d'achat**, sur la base des chartes relatives aux **fournisseurs** et aux **acheteurs**. Il permet de gérer et de réduire les risques environnementaux, sociaux et sociétaux liés aux chaînes d'approvisionnement de Saint-Gobain.

Des **critères éthiques** sur les droits humains, les conditions de travail et le respect des normes, la santé et la sécurité et l'environnement, sont intégrés dans le processus d'achats.

PRÉSERVER LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ

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 ; elles font partie des préoccupations prioritaires pour tous les échelons de management et pour l'ensemble des collaborateurs, intérimaires et sous-traitants sur site. Il est important que chacun soit acteur de sa santé et de sa sécurité, et de celles de chacun de ses collègues. L'objectif partagé est d'atteindre ensemble les objectifs « zéro accident professionnel » et « zéro maladie professionnelle ». Les résultats montrent des progrès continus dans ce domaine :

- le taux d'accident avec et sans arrêt a été divisé par 5 en 10 ans ;
- 76 % des sites n'ont pas déclaré d'accident en 2022.

DÉVELOPPER DES PRODUITS ET DES SOLUTIONS SÛRS ET APPORTER 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 liste d'évaluation des impacts potentiels sur la santé, la sécurité et l'environnement. La conformité des produits est un processus en constante évolution. Un programme visant à renforcer la culture de la qualité et de la conformité des produits est déployé auprès des équipes locales dans chacun des pays. Ce programme est conçu pour rappeler aux équipes locales les principes et processus-clés relatifs à la qualité et à la conformité des produits, systèmes et services tout au long de leur cycle de vie, de la conception à la fin de vie en passant par la production, la commercialisation et l'utilisation.

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

PRENDRE SOIN DES COLLABORATEURS DU GROUPE

CRÉER UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL ENGAGEANT

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

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

DIVERSITÉ ET INCLUSION

Diversifier ses équipes assure à Saint-Gobain d'être en adéquation avec le monde qui l'entoure et d'en comprendre les enjeux, de s'enrichir de compétences et d'expériences différentes, tout en développant sa

capacité à innover. L'objectif est de créer un environnement favorisant l'équité et l'égalité, tout en facilitant la formation et la cohésion d'équipes opérationnelles performantes. **Le Groupe s'engage à favoriser l'inclusion et à promouvoir la diversité sous toutes ses formes** : mixité, nationalités, formations, parcours professionnels, diversité générationnelle, handicap, origines ethniques et sociales.

FORMATION

Tout au long de la vie professionnelle, **l'effort de formation de Saint-Gobain doit garantir l'employabilité et la réussite de tous les collaborateurs**. L'objectif est de faciliter l'accès à la formation pour tous grâce à des formats correspondant à leurs besoins et à leurs attentes.

- 90 % des collaborateurs confirment qu'ils sont satisfaits de leur formation ;
- 80 % des collaborateurs sont satisfaits par les propositions de formation et de développement ;
- 88 % des collaborateurs estiment avoir amélioré leurs connaissances et compétences.

PARTAGER LA VALEUR CRÉÉE

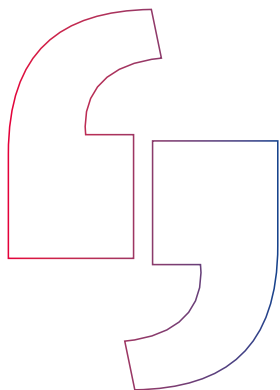
Un cadre général appelé « Framework for fair wages » fixe des règles communes et des principes pour assurer une rémunération juste des collaborateurs de Saint-Gobain. Il a été diffusé au sein du réseau RH et est publié sur le site Internet du Groupe.

En 2022, Saint-Gobain a mené une enquête auprès de ses équipes locales pour **mieux identifier les actions menées pour garantir un salaire décent, mais aussi les éléments complémentaires à la rémunération**, tels que les bonus

individuels et collectifs ou les avantages sociaux. Moins de 3 % des employés ont un salaire limité au salaire minimum légal ou négocié. Près de 68 % des employés à temps plein bénéficient d'un programme de bonus individuel ou collectif.

Près de 97 % des collaborateurs ont accès au Plan d'Épargne Groupe (PEG) qui permet d'acquérir des actions de Saint-Gobain en bénéficiant d'une décote et, dans certains pays, d'un abondement complémentaire.





Comment créer des relations durables entre une entreprise et les communautés locales ?

CONVERSATION AVEC



Maimunah Mohd Sharif
Secrétaire générale adjointe
des Nations unies,
maire de l'île de Penang (Malaisie)
et Directrice exécutive de UN Habitat

Quels sont les critères les plus importants pour évaluer la pertinence et l'efficacité de la politique d'une entreprise vis-à-vis de ses parties prenantes ? Comment peut-on juger de la pertinence de l'engagement d'une entreprise à créer des relations durables et productives avec les communautés locales proches de ses sites opérationnels ?

Que cela soit au niveau d'une entreprise ou d'une communauté urbaine, le plus important est de garder toujours l'esprit ouvert, et de rechercher des évaluations indépendantes de chacune de nos initiatives et de nos activités. C'est une dimension cruciale si nous voulons concevoir et mettre en œuvre des politiques efficaces. L'idée centrale est ici celle de l'interdépendance ; la société civile est à la gestion urbaine ce que les actionnaires sont à une entreprise. Il s'agit de se confronter à ses parties prenantes et de se poser

la question : « Est-ce que nos intérêts sont alignés ? Est-ce que mes actions bénéficient concrètement à ceux et celles que je me suis engagé à servir ? ».

Dans cette approche, le levier essentiel est la transparence. Une entreprise durable, qui affronte avec succès le passage du temps, est celle qui a consacré des efforts importants dans ce domaine. Ses parties prenantes — ce qui inclut les communautés locales — doivent avoir accès facilement à la stratégie et à l'ensemble des politiques adoptées par l'organisation, et ces documents doivent expliquer clairement les engagements pris, et les actions concrètes qui en découlent. Or, cela n'est possible que si l'entreprise a une démarche sincère d'engagement vis-à-vis des communautés locales, ce qui signifie comprendre réellement leurs besoins et leurs défis mais aussi mettre en place les outils nécessaires afin de mesurer les résultats. Sans cela, il ne sera pas possible

de convaincre aussi bien les actionnaires que l'ensemble des autres parties prenantes.

Mon conseil ? N'ayez pas peur de l'innovation et du progrès technologiques ; les nouvelles technologies, l'intelligence artificielle sont des outils qui permettent également aux entreprises d'améliorer leurs relations avec les communautés locales. C'est une voie à ne pas négliger pour créer avec elles des interactions productives — en respectant toujours les droits fondamentaux, bien sûr — et un complément utile à l'essentiel : les relations directes que vous créez et que vous faites vivre au quotidien. Après tout, les entreprises sont d'abord faites d'êtres humains.

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

S'ENGAGER AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS LOCALES

SOUTENIR DES PROJETS SOLIDAIRES

Depuis 15 ans, notamment à travers la **Fondation Saint-Gobain**, nous soutenons des projets solidaires portés par nos collaborateurs, nos parrains, à destination des populations les plus fragiles. Ces projets concernent **l'habitat social & durable** et **l'insertion professionnelle**.

300 000

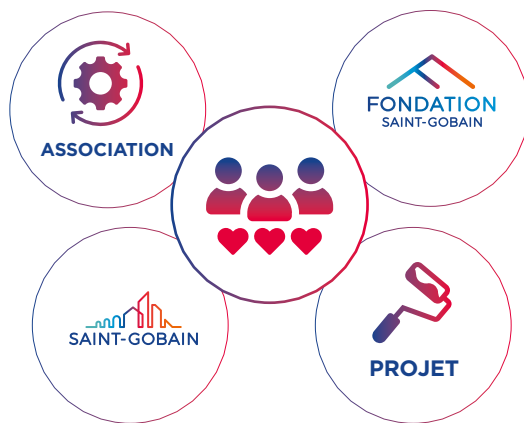
Bénéficiaires

41

Pays

350

Collaborateurs
parrains
de projets



FAIRE PREUVE DE SOLIDARITÉ

Face aux situations d'urgence, les équipes locales de Saint-Gobain se mobilisent pour accompagner les populations impactées.

BEYROUTH : parmi les actions de solidarité, des dons de matériaux et des projets de reconstruction, la Fondation Saint-Gobain a accompagné la réhabilitation et la sécurisation de 44 immeubles fragilisés au sein de deux quartiers touchés par l'explosion du port en août 2020.

POLOGNE : en 2022, les équipes de Saint-Gobain en Pologne se sont mobilisées pour accueillir les réfugiés ukrainiens. Des familles ont été accueillies et sont toujours soutenues. Une fondation dont l'objet est d'aider financièrement les réfugiés et de les accompagner dans leurs démarches a été créée. Enfin, un accompagnement psychologique est mis à disposition des collaborateurs polonais pour faire face à cette situation.

TURQUIE : Saint-Gobain a participé à l'aide d'urgence aux réfugiés à travers la livraison de nourriture, d'eau, de produits d'hygiène, de vêtements chauds, de matelas et de couvertures. Des unités d'habitation mobiles pour accueillir les victimes du tremblement de terre ont aussi été déployées.



ANNEXES

Fortement influencé par les armoiries nationales, le design des tours Katara, avec ses lignes courbes, évoque deux épées croisées. Le projet a reçu un classement cinq étoiles du *Global Sustainability Assessment System Design and Build* (GSAS), une certification environnementale pour les infrastructures en Afrique du Nord et au Moyen-Orient.

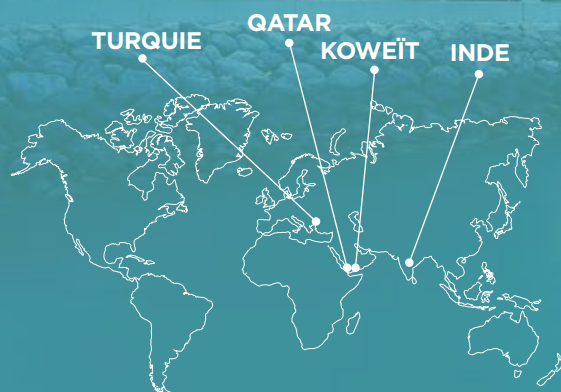
De nombreuses solutions signées Saint-Gobain contribuent à l'atteinte de ces objectifs ambitieux. Weber a fourni des solutions de revêtement de sol et d'étanchéité. En outre, plus de **10 000 m² d'isolation thermique et acoustique Kimmco-Isover**, produits au Koweït, ont été sélectionnés pour optimiser les performances du bâtiment. **55 000 m² de systèmes complets de murs et de plafonds Rigips**, fabriqués en Turquie, ont été installés pour garantir une installation rapide et moins de déchets sur le site. Enfin, **300 m² de vitrages techniques Vetrotech**, fabriqués en Inde, ont été fournis pour les halls d'ascenseurs et les sous-sols.

KIMMCO **ISOVER**
SAINT-GOBAIN

rigips
SAINT-GOBAIN

vetrotech
SAINT-GOBAIN

weber
SAINT-GOBAIN



Près de
3 500
TONNES
de mortiers provenant
d'un site Weber local ont
été livrées pour ce projet.



LE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR

CONTEXTE, RISQUES ET OPPORTUNITÉS : LES MÉGATENDANCES

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

RESSOURCES

HUMAINES

- Près de 168 000 collaborateurs dans 75 pays
- Plus de 120 nationalités

INTELLECTUELLES

- Une marque Saint-Gobain forte
- Un portefeuille de marques reconnues dans les métiers de la construction et de l'industrie
- 3 500 chercheurs, plus de 450 brevets déposés en 2022

FINANCIÈRES

- Chiffre d'affaires : 51 197 M€
- Cash-flow libre : 3 791 M€

MANUFACTURIÈRES

- Près de 2 700 points de vente
- Près de 800 sites industriels
- Près de 50 projets de collaboration avec des start-up validés en 2022

ENVIRONNEMENTALES

- Des spécialités industrielles (verre, gypse) indéfiniment recyclables en boucle fermée
- 41 854 GWh de consommation d'énergie

SOCIALES ET SOCIÉTALES

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

FONDAMENTAUX

Raison d'être :
Making the world a better home

Principes
de Comportement
et d'Action

Création
de valeur partagée

VISION

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

MARCHÉS



LEVIERS

DÉPLOYER UNE
APPROCHE PAR
SOLUTIONS (P. 34)

FAIRE LEVIER SUR
LA DONNÉE (P. 30)

DÉPLOYER UNE
INNOVATION CENTRÉE
SUR LE CLIENT (P. 31)

ÊTRE À LA POINTE
DE LA TRANSFORMATION
DE LA CONSTRUCTION
(P. 32)

DÉVELOPPER UNE
ORGANISATION EFFICACE
ET INCLUSIVE (P. 33)

POURSUIVRE L'OBJECTIF
DE PERFORMANCE
FINANCIÈRE, ALLOUER
EFFICACEMENT
LE CAPITAL (P. 11)

CRÉATION DE VALEUR

ENVIRONNEMENT

Résultats 2022

- -27 % d'émissions de CO₂ (sur le « scope » 1 et 2) par rapport à 2017 (en valeur absolue)
- -37 % de déchets non valorisés comparé à 2017 (en valeur absolue)
- 9,4 millions de tonnes de matières premières vierges évitées (soit -5 % par rapport à 2017)
- 47,9 % des revenus (hors activité de distribution) sont générés par des produits couverts par une analyse de cycle de vie ou une DEP vérifiée
- -19,9 % de prélèvements en eau comparé à 2017

SANTÉ ET SÉCURITÉ SUR LA CHAÎNE DE VALEUR

Résultats 2022

- 81 % des sites couverts par un inventaire chimique

ENGAGEMENT ET DIVERSITÉ

Résultats 2022

- 84 % de taux d'engagement
- 27,4 % des managers sont des femmes

CROISSANCE INCLUSIVE

Résultats 2022

- 100 % des collaborateurs couverts par le programme « CARE by Saint-Gobain »

RÉSULTATS FINANCIERS

Résultats 2022

- Résultat d'exploitation : 5 337 M€
- Résultat net courant : 3 335 M€
- Valeur ajoutée : 17 308 M€

PARTAGE DE LA VALEUR CRÉÉE

Résultats 2022

- Part conservée pour la croissance : 5 641 M€
- Investissements en faveur des communautés locales : 13 M€
- Collaborateurs : salaires et autres rémunérations (8 995 M€) ; cotisations retraites (252 M€)
- Retour aux actionnaires : 910 M€
- Impôts et taxes : 1 221 M€

OBJECTIFS À LONG TERME

CONTRIBUER À UN MONDE DECARBONÉ

Objectifs 2030

- -33 % d'émissions de CO₂ par rapport à 2017 sur le « scope » 1 et 2

AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE NOTRE ÉCOSYSTÈME, EN RÉDUISANT SON EMPREINTE

Objectifs 2030

- -80 % de déchets non valorisés par rapport à 2017 (en valeur absolue) ;
- +30 % de prélèvements évités de matières premières naturelles par rapport à 2017.

UN MONDE PLUS SAIN, PLUS JUSTE ET PLUS INCLUSIF

Objectifs annuels

- Taux d'engagement toujours supérieur au benchmark (74 %) ;
- 100 % des managers formés au code éthique dans la première année.

Objectif 2025

- 30 % des managers sont des femmes

Objectif 2030

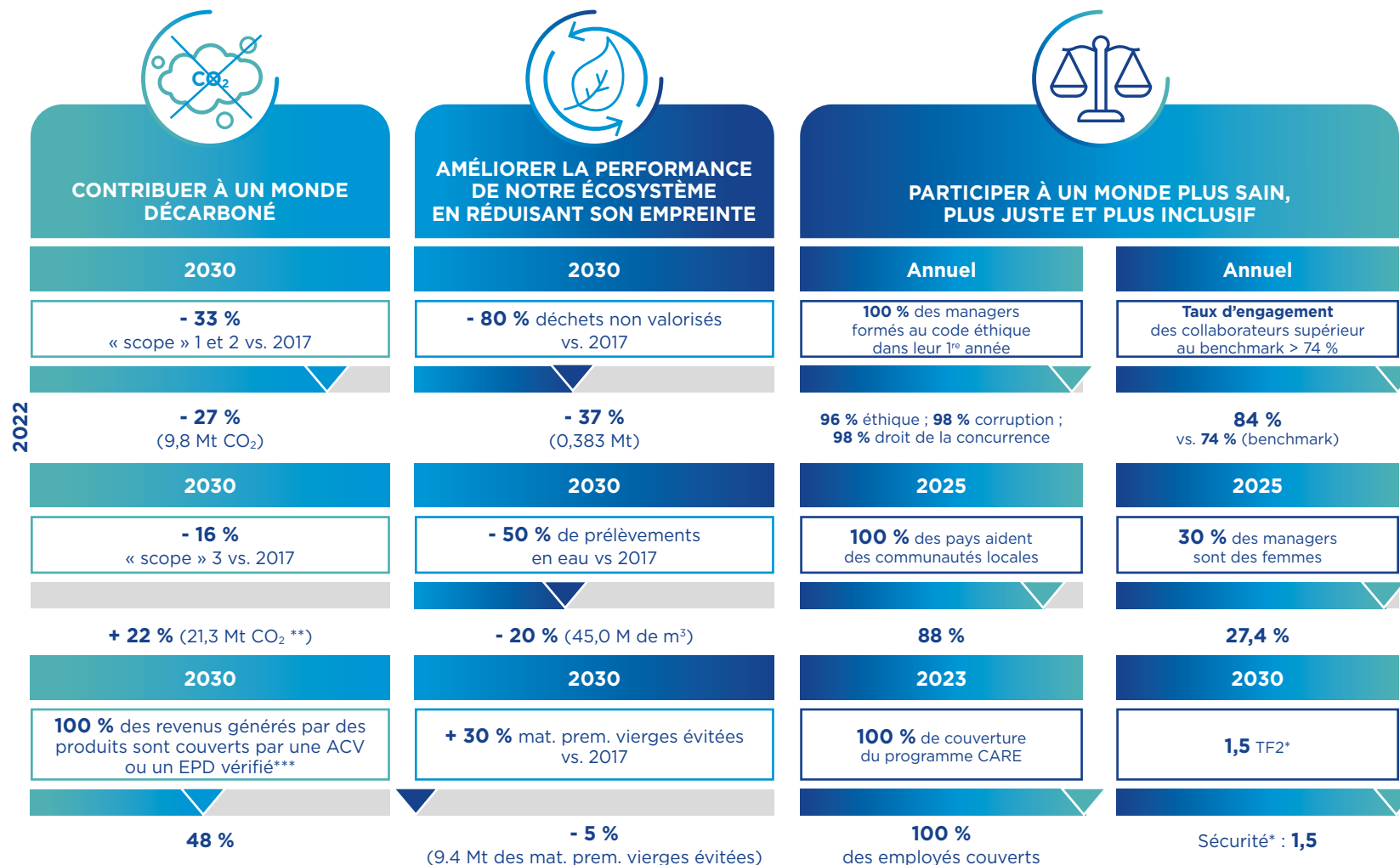
- TF2 (taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt pour 1 million d'heures travaillées pour nos employés, intérimaires et sous-traitants permanents) : 1,5

RÉSULTATS FINANCIERS

Objectifs période 2021-2025

- Croissance organique située entre 3 et 5 %
- Marge opérationnelle entre 9 et 11 %
- Rendement du capital investi entre 12 et 15 %

LE TABLEAU DE BORD RSE



Près de 75 % des ventes du Groupe réalisés avec nos solutions durables: 1 300 Mt de CO₂ évitées durant leur durée de vie (base : ventes 2020)

* TF2 : taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt pour 1 million d'heures travaillées pour nos employés, intérimaires et sous-traitants permanents

** Données 2021

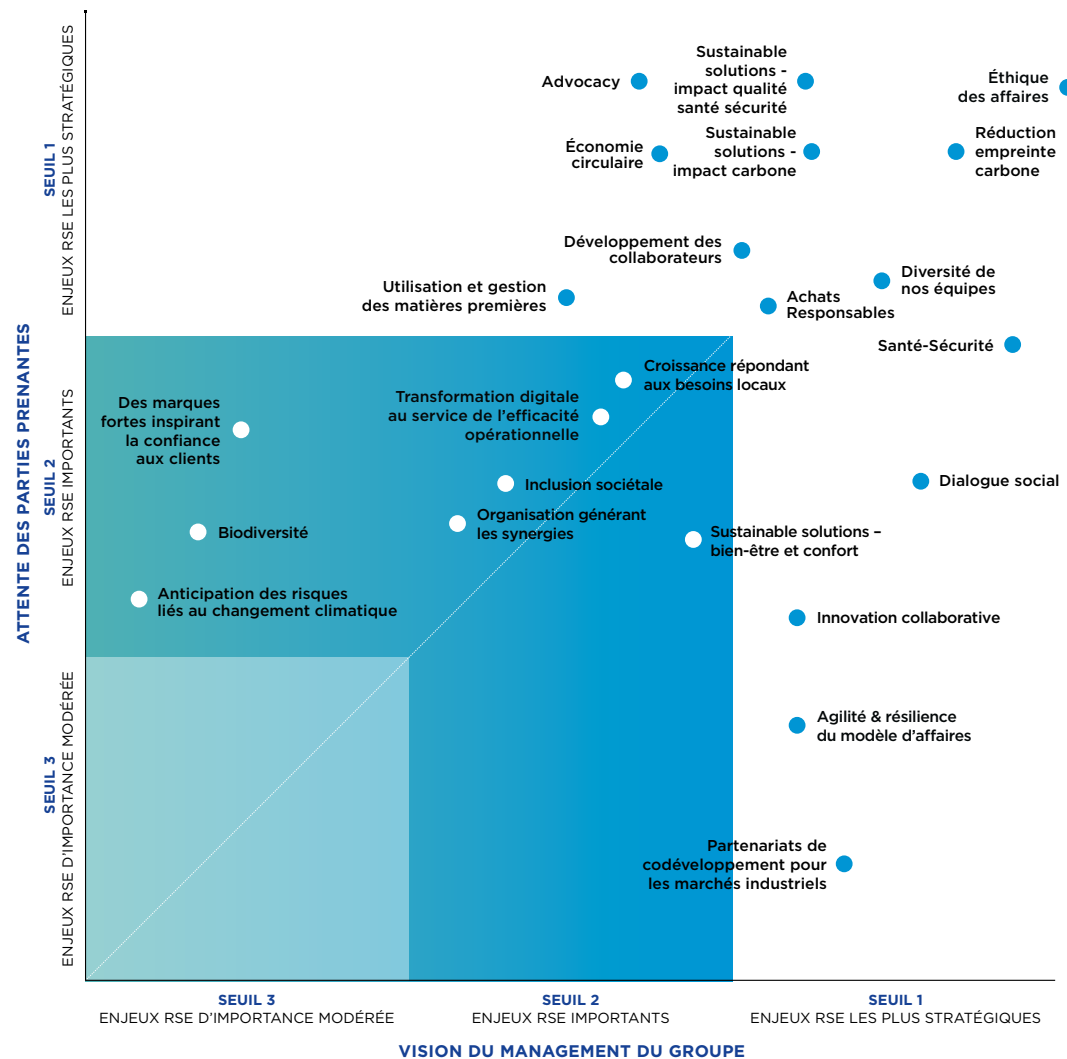
*** Hors distribution

MATRICE DE MATÉRIALITÉ

La **matrice de matérialité** est un outil essentiel qui s'appuie sur la cartographie des parties prenantes de l'organisation. Elle synthétise le résultat du travail qui consiste à :

- **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.



GLOSSAIRE

CAPEX ou *Capital Expenditure*

Les CAPEX désignent les dépenses d'investissement d'une entreprise capitalisées au bilan. Généralement traduit en français par « dépenses d'investissement de capital », les CAPEX regroupent toutes les dépenses effectuées par une société se rattachant à ses investissements matériels.

CHAÎNE DE VALEUR

Enchaînement d'activités interconnectées qui développent chacune une valeur plus ou moins stratégique et importante pour l'entreprise en intégrant l'amont (fournisseurs) et l'aval (clients et autres parties prenantes concernées).

BIM ou *Building Information Modeling*

Maquette qui offre une vision intégrée du bâtiment durant toutes les étapes de son cycle de vie à travers un « jumeau numérique ».

CALCIN

Verre brisé provenant de déchets de fabrication ou de la collecte sélective des déchets et des contenus de recyclage.

GES ou gaz à effet de serre

Composants gazeux qui absorbent le rayonnement infrarouge émis par la surface terrestre et contribuent ainsi à l'effet de serre. L'augmentation de leur concentration dans l'atmosphère terrestre est l'un des facteurs à l'origine du réchauffement climatique.

EPD ou *Environmental Product Declaration*

Une « déclaration environnementale de produit » permet d'évaluer les performances environnementales d'un produit de construction ou d'un équipement destiné à un usage dans les ouvrages de bâtiment. Son objectif est de fournir une information transparente, objective et vérifiée pour le consommateur.

ESG ou environnement, social et gouvernance

Les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) constituent généralement les trois piliers de l'analyse extra-financière. Ils sont pris en compte dans la gestion socialement responsable. Grâce aux critères ESG, on peut évaluer l'exercice de la responsabilité des entreprises vis-à-vis de l'environnement et de leurs parties prenantes (salariés, partenaires, sous-traitants et clients).

GLOBAL COMPACT

Initiative des Nations unies lancée en 2000, visant à inciter les entreprises du monde entier à adopter une attitude socialement responsable en s'engageant à intégrer et à promouvoir plusieurs principes relatifs aux droits de l'Homme, aux normes internationales du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.

ODD ou objectifs de développement durable

Les ODD sont les 17 priorités interconnectées et fixées par l'Organisation des Nations unies pour favoriser le développement économique et social soucieux de respecter les populations et la planète. Ils ont été adoptés en septembre 2015 par l'ONU dans le cadre de l'Agenda 2030. Ils répondent aux défis liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice.

PARTIES PRENANTES

Les parties prenantes de l'entreprise regroupent l'ensemble des individus et des organisations qui participent à sa vie économique, qui l'observent, qui l'influencent, ou qu'elle influence de manière plus ou moins directe. On les regroupe en deux grandes catégories, les parties prenantes internes et les parties prenantes externes.

SBTI ou *Science Based Targets initiative*

Fruit d'une collaboration entre le CDP, le Pacte mondial des Nations unies, le World Resource Institute (WRI),

le Fonds mondial pour la nature (WWF) et l'un des engagements de la coalition *We Mean Business*, l'initiative dite « Science Based Targets » définit et promeut les meilleures pratiques en matière de fixation d'objectifs scientifiques et évalue et approuve de manière indépendante les objectifs des entreprises pour accélérer la transition vers une économie dite « bas carbone ».

SCOPE

Traduisible comme « périmètre », ce terme renvoie aux trois grandes familles d'émissions de gaz à effet de serre d'une organisation, telles que définies par le standard international du *Greenhouse Gas Protocol*.

- Scope 1 : émissions de gaz à effet de serre générées directement par l'entreprise durant la production (utilisation d'énergie et émissions diverses durant le processus)
- Scope 2 : émissions indirectes principalement liées à la production de chaleur ou de froid durant la production
- Scope 3 : émissions en amont et en aval de la production — achat et extraction des matières premières, transport, gestion des déchets, recyclage, etc.

WBCSD ou *World Business Council for Sustainable Development*

Le WBCSD regroupe au niveau mondial 200 entreprises qui réfléchissent et développent des solutions pour un monde plus durable. Saint-Gobain est depuis 2017 membre du *board* du WBCSD en charge « du climat, de l'énergie, de l'économie circulaire, de la ville et de la mobilité ».

WGBC ou *World Green Building Council*

Organisation mondiale de promotion de la qualité écologique des constructions, fondée en 2002 et regroupant des professionnels de la construction durable de plus de 100 pays.

POUR ALLER PLUS LOIN

ESG PACK



Retrouvez toutes les données ESG (environnement, social et gouvernance) de Saint-Gobain sous un format téléchargeable, y compris les réponses aux référentiels TCFD, SFRD ou encore SASB.

MAGAZINE « CONSTRUIRE LE FUTUR »



Comprendre, s'étonner, rencontrer, s'interroger, décrypter.... Des enjeux de construction aux défis industriels, des sciences à l'entreprise de demain jusqu'aux grands sujets de société : Saint-Gobain vous entraîne à la découverte du monde tel qu'il se bâtit.



OBSERVATOIRE DE LA CONSTRUCTION DURABLE



L'Observatoire de la construction durable, lancé par le Groupe, vise à réunir les principaux acteurs de la construction afin de favoriser le partage des connaissances et accélérer la transformation du secteur au niveau mondial. C'est un témoin de la détermination de Saint-Gobain à inclure l'ensemble de ses parties prenantes dans ses analyses et dans ses orientations.

DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL



La publication du Document d'Enregistrement Universel du Groupe est un exercice de transparence. Le DEU a pour objectif de permettre aux investisseurs d'évaluer facilement et précisément la stratégie et la gestion des risques, à travers toute une série d'informations financières et extrafinancières plus précises et plus claires.



Ce document est accessible sur le site institutionnel www.saint-gobain.com

Date de publication : juin 2023

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 Splendorgel, papier certifié FSC.

Conception et réalisation :  épithète.net

Illustrations : Mickaël Merley • **Crédits photographiques :** Capa-C.Sasso • Ashik Prasad & Mithosh • Ecophon • GCP • Isover • iStock/morsa images • Jean Chiscano • 2019/2020 Raphael Demaret • Éric Garault • Joseph Melin • Maxime Lenik • MDV Edwards • Shutterstock/Dissing+Weitling Architecture • Raphael de Bengy/La Plateforme du Bâtiment • Zdenek Porcal - Studio Flusser/Studio Perspektiv • Rawpixel.com • REA-X.Popy Saint-Gobain • Shutterstock/ABCDstock • Shutterstock/Martin Voeller • Shutterstock/Piyaset • StudiovU/Vincent Uettwiller • Weber.



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



Tour Saint-Gobain
12, place de l'Iris
92400 Courbevoie - France
www.saint-gobain.com

linkedin.com/company/saint-gobain
 twitter.com/saintgobain
 facebook.com/saintgobaingroup
 instagram.com/saintgobaingroup
 youtube.com/user/SaintGobainTV