



### AG 2022 - Tableau des questions écrites des actionnaires

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
<p><b>Mme Catherine GUILLOUX</b></p>	<p>La direction s'est engagée à consacrer 2 milliards d'euros au rachat des titres de la société sur une période de cinq ans (2021-2025). Le programme a déjà été exécuté à hauteur de 518 millions d'euros en 2021, pour un prix moyen par titre de 56,07 euros.</p> <p>Pourtant, dans l'intervalle, la direction a maintenu en circulation des titres participatifs dont le rendement (et donc le coût pour la société) est indirectement indexé sur l'inflation. En particulier, les titres participatifs émis en juin 1983 paient une rémunération comprise entre 75 % et 125 % du TMO (lequel taux vient d'augmenter significativement en quelques mois, mouvement qui peut se poursuivre avec les poussées inflationnistes que nous connaissons).</p> <p>Dans la mesure où le nominal des titres participatifs émis en juin 1983 et toujours en circulation est de 92,5 millions au 31 décembre</p>	<p>En juin 1983, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 1 288 299 titres participatifs de 1 000 francs de nominal, désormais fixé à 152,45 euros depuis la conversion en euros intervenue en 1999.</p> <p>Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps. Le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2021 s'élève à 606 883, soit un montant nominal de 92,5 millions d'euros.</p> <p>Comme vous l'indiquez dans votre question, la rémunération de ces titres participatifs est comprise entre 75 % et 125 % du TMO, en fonction des résultats consolidés du Groupe Saint-Gobain. Le montant versé par titre en 2021 s'est élevé à 0,18 euro.</p> <p>Le Document d'Enregistrement Universel de Saint-Gobain établi au titre de l'exercice 2021 permet de constater en pages 266 et 267 que le prix de vente constaté pour les transactions réalisées en 2021 sur les titres participatifs émis en juin 1983 se situe, pour la première tranche, entre 123,200 euros (80,8 % du pair) et 141,00 euros (92,5 % du pair) et, pour la deuxième tranche, entre 114,550 euros (75,1 % du pair) et 146,7 euros (96,2 % du pair).</p> <p>La valeur théorique de ces titres telle qu'elle ressort de l'analyse faite par notre société est par ailleurs à ce jour significativement plus faible que les prix mentionnés ci-dessus, de sorte qu'une proposition de rachat de la Compagnie de Saint-Gobain à un prix qui serait proche de leur valeur nominale ou du prix de marché est exclue. La Compagnie de Saint-</p>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
	<p>2021, et à la lumière des sommes importantes consacrées au rachat d'actions, pourquoi est-ce que la société n'utilise pas aussi une partie de sa trésorerie disponible afin de réduire cette dette indexée sur l'inflation en proposant un rachat des titres participatifs à leurs porteurs ?</p>	<p>Gobain continuera bien entendu à être attentive à cette question et à analyser régulièrement la situation en fonction de l'évolution des éléments ci-dessus.</p>
<p><b>M. LUCAS</b>      <b>Gilbert</b></p>	<p>1. Un dramatique incendie s'est produit à Londres en juin 2017 sur la Tour Grenfell faisant 72 victimes. Au début de cette année, un membre du gouvernement britannique Michael Gove brandi la menace d'interdire l'accès au Royaume-Uni à toutes les entreprises qui commercialisent des revêtements et des isolants combustibles au rang desquelles figurent Kingspan et Saint-Gobain. A moins de payer de leur poche les remises aux normes de sécurité, elles ne pourront plus faire de commerce avec l'Angleterre, l'Ecosse, le Pays de Galles, et l'Irlande du Nord.</p> <p>Pouvez-vous nous éclairer sur l'évolution actuelle de ces contraintes ?</p>	<p>Pour rappel, Celotex, filiale britannique de Saint-Gobain, fabrique et vend des matériaux d'isolation pour le secteur du bâtiment et de la construction et non des revêtements extérieurs. Ses produits peuvent être utilisés en toute sécurité dans un système de façade correctement conçu et correctement réalisé. Celotex ne conçoit ni n'installe de systèmes de façade et ne l'a pas fait pour la Tour Grenfell. La conception du système de façade de la Tour Grenfell et la sélection des différents composants ont été décidées par des professionnels du secteur de la construction.</p> <p>Les enquêtes menées par le gouvernement à la suite du tragique incendie de la Tour Grenfell en juin 2017 ont révélé que les revêtements extérieurs de nombreux bâtiments résidentiels au Royaume-Uni n'étaient pas conformes à la réglementation sur la construction. Le gouvernement a estimé un coût de 5,1 milliards de livres sterling pour remédier à la situation des revêtements des bâtiments de plus de 18 mètres de haut et de 4 milliards de livres sterling pour les bâtiments entre 11 et 18 mètres. La façon dont le gouvernement a estimé les montants nécessaires à la mise aux normes des bâtiments n'est pas claire, étant donné que tous les bâtiments dotés d'un revêtement extérieur ne sont pas dangereux.</p> <p>Avant les récents changements législatifs, il était habituel que les locataires soient responsables du coût des travaux de remise en état en telle situation. Cette question a fait l'objet de nombreux débats dans les médias, ainsi que dans les milieux professionnels et politiques.</p> <p>En janvier 2022, Michael Gove, secrétaire d'État nouvellement nommé au Logement et aux Communautés, a annoncé un nouveau plan visant à garantir que les titulaires de baux</p>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
		<p>n'aient pas à payer les travaux de remise en état rendus nécessaires par la « crise des revêtements extérieurs ». Un dialogue a eu lieu entre M. Gove et les organisations industrielles représentant les promoteurs, les constructeurs de maisons et les fabricants de produits de construction. Le gouvernement a notamment cherché à obtenir des contributions volontaires à un fonds destiné à financer les travaux de remise en état.</p> <p>Alors que ces discussions étaient en cours, le gouvernement a également proposé une nouvelle législation visant à atteindre des objectifs similaires. Cette législation a récemment été adoptée par le Parlement et est entrée en vigueur en avril 2022. En ce qui concerne les fabricants de produits de construction, de nouveaux régimes de responsabilité permettront aux résidents d'être indemnisés par les fabricants qui seraient responsables de produits de construction défectueux ou qui seraient reconnus coupables de ne pas avoir respecté une « exigence relative aux produits de construction ».</p> <p>La législation prévoit également l'établissement de « Building Industry Schemes », dont l'objectif déclaré est d'assurer la sécurité des personnes dans les bâtiments et d'améliorer le niveau des bâtiments « <i>en veillant à ce que les personnes du secteur de la construction remédient aux défauts des bâtiments ou contribuent aux coûts associés à la réparation des défauts des bâtiments</i> ». Les critères d'adhésion à ces programmes seront définis dans une législation à venir ; ils s'appliqueront aux personnes ayant pour activité la conception, la construction, la gestion ou l'entretien des bâtiments, ainsi qu'aux fabricants de produits de construction en Angleterre.</p> <p>Il est clair que les critères d'adhésion seront liés au fait de contribuer à des charges sectorielles qui seront imposées au secteur de la construction. Par exemple, la législation prévoit l'adoption de règlements qui auraient pour effet que si un fabricant de produits n'est pas membre d'un Building Industry Scheme (par exemple, parce qu'il refuse de contribuer à des charges imposées au secteur de la construction), ses produits ne pourraient pas être utilisés par d'autres professionnels de la construction qui sont et souhaitent rester membres d'un Building Industry Scheme.</p> <p>Pour donner une indication de la part de marché de Celotex, on peut noter que le chiffre d'affaires du produit d'isolation commercialisé par Celotex pour une utilisation - comme</p>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
		<p>isolant et non comme revêtement extérieur - dans des bâtiments de plus de 18m de hauteur entre août 2014 et juin 2017 (période durant laquelle le produit a été vendu) a été de 5,8 millions de livres sterling. Pour les bâtiments d'une hauteur comprise entre 11m et 18m, le chiffre d'affaires estimé sur les 15 dernières années a été d'environ 50 millions de livres sterling.</p> <p>Pour plus d'informations, veuillez consulter le site <a href="https://www.saint-gobain.com/fr/finance">https://www.saint-gobain.com/fr/finance</a>, « Grenfell Tower Celotex ».</p>
	<p>2. Concernant le secteur canalisations, le Groupe a cédé une usine à la Chine. Or à ce jour PAM Saint-Gobain, après une période difficile, semble être en passe de retrouver des comptes équilibrés, grâce à une remontée des commandes. Pouvez-vous, Monsieur le Président, nous faire un point sur cette filiale de notre Compagnie, dernier haut lieu de notre industrie française ?</p>	<p>Nous voyons en effet une amélioration de l'activité depuis quelques mois, qui est notamment due à des investissements d'infrastructure et de modernisation des canalisations en France et dans le reste de l'Europe. L'activité doit faire face par ailleurs à un très important renchérissement de ses coûts d'énergie et matières premières, qui lui impose d'augmenter fortement ses prix de vente.</p> <p>A moyen terme, et comme nous l'avons déjà exprimé plusieurs fois, nous ne voyons pas le Groupe Saint-Gobain être le meilleur propriétaire pour développer adéquatement l'activité de canalisation.</p>
	<p>3. Comment se positionne le Conseil d'administration du Groupe face à l'investisseur activiste Buebell Capital Partners, demandant de remplacer le Président Pierre-André de Chalendar, et de préconiser le remaniement des activités de Saint-Gobain ?</p>	<p>L'ensemble du Conseil d'administration soutient le renouvellement du mandat de M. Pierre-André de Chalendar comme administrateur et a l'intention de le nommer ensuite Président du Conseil d'administration pour une durée maximale de deux ans (voir la Brochure de Convocation de l'AG 2022, p. 61).</p> <p>Cette nomination permettrait à M. Pierre-André de Chalendar, pendant une période de transition d'une durée limitée, de continuer d'apporter au Groupe en tant que Président du Conseil d'administration toute son expérience, dans le meilleur intérêt de Saint-Gobain.</p> <p>Nous précisons à cet égard que lors de l'auto-évaluation annuelle réalisée sous l'égide de l'administrateur référent, les administrateurs ont été unanimes pour souligner la très bonne transition assurée par M. Pierre-André de Chalendar dans le rôle de Président du Conseil d'administration, notant qu'il a su prendre le recul nécessaire, et qu'il focalise son attention,</p>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
		<p>en tant que Président du Conseil d'administration, sur le fonctionnement du Conseil d'administration. L'ensemble des administrateurs a également jugé très bonne l'interaction entre le Directeur Général et le Président du Conseil d'administration.</p> <p>Concernant la préconisation de remaniement des activités de Saint-Gobain, une transformation en profondeur du groupe - à la fois en termes d'organisation et de périmètre - est déjà engagée depuis 3 ans et Saint-Gobain continue, avec le plan « <i>Grow &amp; Impact</i> », de mettre en œuvre la stratégie de croissance rentable et de création de valeur à long terme pour les actionnaires, exposée lors de la journée Investisseurs du 6 octobre 2021. Cette transformation s'est traduite par une performance record pour l'exercice 2021 en termes de croissance organique et de croissance des marges. Grâce à son organisation pays par pays, Saint-Gobain est aujourd'hui parfaitement positionné sur les marchés prometteurs de la rénovation énergétique, de la construction légère et de la décarbonation des secteurs du bâtiment et de l'industrie sur l'ensemble de la chaîne de valeur et poursuit sa stratégie dans l'intérêt de toutes les parties prenantes.</p>
	<p>4. Versement du dividende exercice 2021 proposé avec un montant de 1,63 euro par action, certes en augmentation, soit un rendement de l'ordre 2,9 %.</p> <p>Cependant avec un taux d'inflation avoisinant les 5 % peut-on encore qualifier ce dernier d'attractif ? Notamment pour les 7,2 % (chiffre stagnant) d'actionnaires individuels.</p> <p>Une réflexion est-elle envisagée par le Conseil concernant un meilleur taux de distribution ?</p>	<p>Lors de la journée Investisseurs du 6 octobre 2021, nous avons articulé une politique claire et particulièrement attractive de rémunération des actionnaires, fondée sur i) un ratio de distribution de résultat net courant entre 30 % et 50 %, et ii) des rachats d'actions pour 2 milliards d'euros sur la durée du plan entre 2021 et 2025 (voir Document d'Enregistrement Universel 2021 p. 17).</p> <p>Le dividende 2021 de 1,63 euro correspond à une hausse annuelle de 23 %.</p> <p>Pour l'exercice 2021, nous avons versé plus de 700 millions d'euros de dividendes aux actionnaires et racheté 518 millions d'euros d'actions Saint-Gobain. Sur l'année 2021, le rendement total pour l'actionnaire (en prenant en compte l'appréciation du cours de l'action et le versement du dividende) a atteint un record de +69 %.</p> <p>À noter que lors de la publication, en février 2022, des résultats annuels 2021, nous avons déclaré nous engager à verser plus de 1,2 milliard d'euros aux actionnaires en 2022 via le versement du dividende et les rachats d'actions de Saint-Gobain.</p>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
		C'est sur la base de la politique de rémunération des actionnaires visée ci-dessus, que le Conseil d'administration statuera dans le cadre de ses futurs travaux sur la proposition de distribution de dividendes au titre de l'exercice 2022 à soumettre à l'Assemblée générale 2023.
Forum pour l'Investissement Responsable	<b>Environnement</b>	
	<p>1. Vous êtes-vous engagés explicitement à aligner vos revenus et vos investissements (CAPEX/OPEX/R&amp;D/fusions-acquisitions...) avec l'objectif de l'Accord de Paris qui vise un réchauffement limité à 1,5 C ? Comment vous assurez-vous que ces revenus et investissements respectent cet objectif (merci de décrire les méthodologies utilisées) ?</p> <p>Quels sont les principaux plans d'actions et, le cas échéant, les montants d'investissement associés mis en place pour atteindre cet objectif à horizon court, moyen et long termes ?</p>	<p>Saint-Gobain a pris un engagement vers la neutralité carbone à l'horizon 2050. En novembre 2020, le Groupe a publié une feuille de route Carbone.</p> <p>A cette occasion, les objectifs de réduction des émissions de CO2 de 33 % du Scope 1+2 et de 16 % du Scope 3 en valeur absolue par rapport à 2017 ont été annoncés. Ces objectifs ont été validés par Science Based Target initiative et sont donc alignés sur la trajectoire de l'Accord de Paris.</p> <p>Des leviers d'action sont identifiés pour atteindre les objectifs attendus sur la route de la neutralité carbone à l'horizon 2050.</p> <p>Pour le Scope 1+2, la feuille de route 2030 intègre les leviers suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimiser les procédés et produits : l'application du programme <i>World Class Manufacturing</i> pour l'excellence industrielle, la réduction des consommations énergétiques, et l'évolution des produits et solutions via l'allègement, l'écoconception ou encore l'intégration de matières recyclées.</li> <li>- Investir dans des nouvelles technologies disponibles favorisant la réduction des émissions carbone et en développant l'utilisation d'énergies décarbonées.</li> <li>- Innover pour identifier et tester des solutions de production sans émission carbone.</li> </ul> <p>Des plans d'action sont menés sur chacun de ces piliers de la feuille de route CO2 2030. Dans ce cadre, une enveloppe budgétaire de 100 millions d'euros par an entre 2020 et 2030 a été allouée.</p>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
		<p>En 2021, le montant des investissements en Capex et R&amp;D liés à la feuille de route a été évalué et publié dans le Document d'Enregistrement Universel 2021 (voir p.396) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capex associés à un plan de réduction des émissions de CO2 : 54 983 k euros</li> <li>- Coûts de R&amp;D afférents aux projets réduction des émissions de CO2 : 44 342 k euros</li> </ul> <p>Concernant les innovations dans les procédés, l'objectif est d'identifier des usines pilote pour développer et tester des innovations qui pourront ensuite être déployées dans le monde entier. Ainsi, Saint-Gobain a annoncé un investissement dans son usine de plaque de plâtre en Norvège qui intègre une augmentation de capacité de l'usine et des innovations de procédé pour en faire le premier site de production de plaque de plâtre neutre en carbone au monde.</p> <p>Pour plus de détails, voir notre communiqué de presse du 24 mai 2021 : <a href="https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/20210524_usine_zero_carbone_norvege_fr.pdf">https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/20210524_usine_zero_carbone_norvege_fr.pdf</a></p> <p>Le 16 mai dernier, Saint-Gobain a annoncé avoir réalisé la première production test de verre plat zéro carbone en utilisant 100 % de verre recyclé et 100 % d'énergie décarbonée.</p> <p>Pour plus de détails voir notre communiqué de presse du 16 mai 2022 : <a href="https://www.saint-gobain.com/sites/saint-gobain.com/files/media/document/20220516_Premi%C3%A8re%20production%20z%C3%A9ro%20carbone%20de%20verre%20plat_VF.pdf">https://www.saint-gobain.com/sites/saint-gobain.com/files/media/document/20220516_Premi%C3%A8re%20production%20z%C3%A9ro%20carbone%20de%20verre%20plat_VF.pdf</a></p> <p>Saint-Gobain investit également pour favoriser la transition vers l'utilisation d'énergie décarbonée répondant aux impératifs des procédés industriels en termes de flexibilité et de compétitivité. Ainsi la part d'électricité décarbonée dans la consommation électrique du Groupe a doublé entre 2020 et 2021 pour atteindre près de 40 %.</p> <p>Le Groupe souhaite également générer de l'innovation sur sa chaîne de valeur avec ses fournisseurs et ses clients pour assurer la réduction de l'impact de son Scope 3. Des</p>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
		<p>collaborations sont initiées avec des fournisseurs pour réduire l'impact des matières premières. Une collaboration et des investissements en partenariat avec des fournisseurs existants ou potentiels sont favorisés et des échanges initiés.</p> <p>Concernant les clients, Saint-Gobain s'est fixé comme objectif d'avoir 100 % de ses gammes de produits disposant d'une Analyse de Cycle de Vie (ACV) à l'horizon 2030. A fin 2021, la part de chiffre d'affaires réalisée avec des produits couverts par ACV vérifiées par une tierce partie indépendante (hors activité de distribution) est évaluée à 29,1 %.</p> <p>Ainsi, au-delà de son objectif de neutralité carbone, Saint-Gobain contribue à la réduction des émissions carbone de ses clients grâce à une offre de solutions durables et performantes. En 2020, les solutions durables représentent 72 % du CA du Groupe. L'objectif du Groupe est d'atteindre 75 % à fin 2025. La méthodologie d'identification des bénéfiques des solutions et du chiffre d'affaires associé a été vérifiée par un organisme tiers indépendant. Elle est publiée sur le site internet du Groupe.</p> <p>Les solutions innovantes développées par Saint-Gobain pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments permettent de réduire à la fois les impacts négatifs de la construction sur le climat et les factures énergétiques des occupants, tout en améliorant le bien-être de ces derniers. Elles jouent ainsi un rôle important dans la lutte contre le changement climatique, puisqu'elles permettent, en réduisant les besoins en énergie, de diminuer la quantité de gaz à effet de serre émise. Ainsi, les bénéfiques fournis par les isolants thermiques et vitrages isolants du Groupe, en termes de consommation énergétique et d'émissions de gaz à effet de serre, dépassent significativement les impacts associés à leur production.</p> <p>Après un premier calcul effectué en 2015 lors de la conférence COP21, Saint-Gobain a décidé, en 2021, de mettre à jour et d'améliorer la méthodologie utilisée pour calculer la quantité de gaz à effet de serre évitée grâce à l'utilisation de ses solutions afin :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- de se conformer aux recommandations internationales les plus récentes et reconnues en matière de calcul des émissions de gaz à effet de serre évitées ;</li> <li>- d'étendre la couverture géographique d'évaluation.</li> </ul>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
		<p>Saint-Gobain a estimé à près de 1 300 millions de tonnes les émissions évitées grâce aux solutions produites et vendues en un an. La méthodologie mise à jour est accessible à l'ensemble des parties prenantes sur le site web de Saint-Gobain. Ce calcul a été revu par une tierce partie indépendante.</p>
	<p>2. Quel est le pourcentage de vos activités (exprimé en chiffre d'affaires, revenu net bancaire...) qui dépend directement de la biodiversité ? Quelles sont vos dépenses en faveur de la biodiversité ?</p>	<p>Saint-Gobain a publié sa politique Biodiversité en juin 2018 :</p> <p><a href="https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/a4_group_biodiversity_policy_-_fr.pdf">https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/a4_group_biodiversity_policy_-_fr.pdf</a></p> <p>Cette politique intègre l'objectif de préserver, restaurer, favoriser et promouvoir la biodiversité avec les parties concernées. Le Groupe s'est également engagé dans l'initiative internationale Act4Nature et a renouvelé ses engagements et objectifs début 2021. Ces engagements ont été revus et validés par les tierces parties de l'initiative.</p> <p><a href="http://www.act4nature.com/wp-content/uploads/2021/05/SAINT-GOBAIN-VF-29_04.pdf">http://www.act4nature.com/wp-content/uploads/2021/05/SAINT-GOBAIN-VF-29_04.pdf</a></p> <p>Les actions de Saint-Gobain portent d'abord sur la limitation des impacts négatifs liés à ses activités et sa chaîne de valeur et limiter ainsi les pertes de biodiversité. Pour les impacts directs, cela concerne essentiellement des plans d'action sur les sites proches de zones à forte valeur écologique et les sites d'exploitation de matières premières.</p> <p>Les impacts liés aux achats sont concentrés sur les achats de matières premières vierges et les achats de bois pour les activités de négoce.</p> <p>La politique bois mise en œuvre depuis 2008 intègre une dimension de réduction d'impact sur la biodiversité depuis l'origine. Elle a été mise à jour en 2020 :</p> <p><a href="https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/2020_politiquebois.pdf">https://www.saint-gobain.com/sites/sgcom.master/files/2020_politiquebois.pdf</a></p> <p>Des mesures spécifiques sont prises en fonction des risques sur les essences de bois, en particulier l'obligation du recours à la certification FSC pour les essences à risques.</p> <p>La liste des essences interdites à la vente intègre les pertes de biodiversité. Une mise à jour régulière de cette liste est effectuée. Elle est fondée sur la liste rouge des espèces</p>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
		<p>menacées de l'UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature) et les listes de la CITES (Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore sauvages menacées d'extinction).</p> <p>Les activités de négoce anticipent de façon proactive l'arrêt de la vente de bois issu des essences menacées en travaillant à une offre de produits alternatifs présentant les mêmes qualités pour les clients mais utilisant des essences non menacées.</p> <p>Concernant les sites d'extraction du Groupe (essentiellement du gypse et du sable), une charte biodiversité spécifique a été publiée intégrant la restauration des sites. Un objectif spécifique validé dans l'engagement Act4Nature concerne les carrières actives et l'amélioration de la gestion de la biodiversité.</p>
	<p>3. Listez les ressources naturelles stratégiques nécessaires à l'exercice de votre activité et/ou à celle de vos clients (eau, énergie, matériaux, etc.) ? Comment évaluez-vous et calculez-vous l'impact de la raréfaction de ces ressources sur vos modèles économiques ? Quelles actions mettez-vous en place pour lutter contre les difficultés d'approvisionnement et saisir les opportunités de développement de « modèles d'affaires circulaires » ? Quels sont vos objectifs en la matière ?</p>	<p>Saint-Gobain souhaite créer de la valeur grâce à un modèle d'affaires contribuant à une économie circulaire qui préserve les ressources et notamment en minimisant son empreinte et en maximisant sa contribution, de manière à réduire la pression sur les ressources non renouvelables et à permettre la régénération du capital naturel. L'économie circulaire est un modèle adapté à la raréfaction des ressources non renouvelables et aux évolutions de la société telles que l'urbanisation ou encore les changements démographiques. Ce modèle se décline au plus près des marchés et au niveau des territoires. Réussir la transition vers l'économie circulaire permettra, sur le long terme, de proposer des solutions et des services tenant compte des attentes environnementales, sociales et sociétales, et alliant bien-être, durabilité et performance pour les parties prenantes.</p> <p>En plus de limiter l'épuisement des ressources naturelles, tendre vers plus de circularité dans l'économie génère des effets positifs sur les autres enjeux environnementaux par exemple la réduction des pollutions, la protection de la biodiversité et l'accélération de la décarbonation de l'économie.</p> <p>La politique « gestion durable des ressources » a été déployée dans les activités de Saint-Gobain :</p>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
		<p><a href="https://www.saint-gobain.com/sites/saint-gobain.com/files/media/document/Circular%20Economy%20Policy.pdf">https://www.saint-gobain.com/sites/saint-gobain.com/files/media/document/Circular%20Economy%20Policy.pdf</a></p> <p>Saint-Gobain s'est donné l'objectif de réduire la pression sur les matières premières vierges non renouvelables. Ainsi, en 2021, les actions du Groupe ont permis d'éviter l'extraction de 9,952 Mt de matières premières. L'objectif est d'augmenter de 30 % les prélèvements évités de matières premières vierges naturelles entre 2017 et 2030.</p> <p>Certains produits de Saint-Gobain sont indéfiniment recyclables en boucle fermée dans leur procédé industriel, qui est alors adapté au remplacement des matières premières naturelles par des matières recyclées issues de collecte interne ou externe. L'intégration dans les produits dépend donc essentiellement de l'existence de réseaux de collecte efficaces et pérennes.</p> <p>Pour les plaques de plâtre, 15 pays dans le monde utilisent des déchets de plâtre venant des chantiers dans leur production. 292 000 tonnes de déchets de plaques issus de chantiers ont ainsi été récupérées et recyclées dans le monde en 2021, représentant l'équivalent de la production annuelle de deux usines de taille moyenne. Weber, qui fabrique des mortiers industriels, a déployé au niveau mondial un plan d'action ambitieux en vue de réduire progressivement la dépendance au sable et au ciment. Des initiatives se développent partout dans le monde pour chercher des substituts plus durables, comme l'utilisation de sable usagé de fonderie, le recours au laitier, ou encore l'utilisation de déchets de pneus.</p> <p>Pour les produits verriers, la logistique a été optimisée afin de favoriser la récupération de calcin (débris de verre) sur l'ensemble de la chaîne de valeur où Saint-Gobain est présent, et notamment entre les sites transformateurs de verre (fabrication de vitrages automobiles ou de fenêtres par exemple) et les fours verriers mais aussi en développant des réseaux de collecte de récupération de fenêtres sur des chantiers.</p> <p>D'autres produits du Groupe acceptent déjà le remplacement de matières premières vierges par des matières recyclées provenant d'autres circuits de consommation, par exemple la laine de verre et les tuyaux de fonte. Depuis de nombreuses années, la laine de verre intègre du calcin dans sa composition. En 2021, le calcin externe représentait</p>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
		<p>plus de 57 % de la totalité des matières introduites dans les fours (et jusqu'à plus de 80 % dans des pays comme le Japon, la Corée du Sud ou l'Argentine).</p> <p>De même, la production de tuyaux de fonte et autres éléments de canalisation (raccords, regards...) utilise un procédé dit « de deuxième fusion » qui s'effectue par fusion de ferrailles et de fontes de récupération. Les volumes annuels de matières recyclées utilisées par ce procédé dépendent de leur disponibilité sur le marché.</p> <p>La démarche menée sur les produits vaut également pour les emballages qui les accompagnent. Des plans d'action sont déployés au niveau central et relayés au niveau national pour augmenter la recyclabilité et le contenu recyclé des emballages utilisés. Des initiatives sont ainsi en cours au Brésil pour remplacer les sacs bi-matériaux (papier/plastique) utilisés pour les mortiers et enduits par des sacs tout papier, avec un traitement intérieur permettant d'isoler le produit de l'humidité.</p> <p>Au-delà d'une gestion responsable des ressources, Saint-Gobain a mis en place une stratégie pour une transition vers une économie circulaire (voir Document d'Enregistrement Universel 2021 p. 92 et 93).</p> <p>Concernant, la gestion de l'eau, la politique de Saint-Gobain relative à l'eau (« politique Eau ») confirme la volonté de réduire le plus possible les impacts des activités du Groupe sur les ressources en eau, qu'il s'agisse des prélèvements ou des rejets. L'objectif à long terme est de prélever le minimum d'eau, notamment dans les zones soumises à de fortes contraintes hydriques et de tendre vers le « zéro rejet » d'eau industrielle, tout en évitant de générer de nouveaux impacts pour d'autres milieux naturels et/ou pour d'autres parties prenantes.</p> <p>Pour cela, Saint-Gobain met des mesures en œuvre pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réduire les prélèvements dans le milieu naturel, et optimiser les process pour minimiser la consommation d'eau ;</li> <li>- réutiliser l'eau dite « de process » quand cela est possible ;</li> <li>- recycler sur site ou hors site avec les traitements appropriés ;</li> </ul>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- ne pas dégrader la qualité des eaux en réduisant et contrôlant les rejets dans le milieu naturel et en prévenant toute pollution accidentelle ;</li> <li>- ne pas concurrencer l'accès à l'eau potable des populations locales.</li> </ul> <p>Pour évaluer la sensibilité eau de ses sites, le Groupe utilise l'atlas mondial « Aqueduct » de l'organisation WRI. Cet atlas repose non seulement sur les risques physiques qualitatifs et quantitatifs (comme le stress hydrique ou le risque inondation) mais aussi le risque lié aux parties prenantes (comme l'accès à l'eau). Cet outil permet à chaque site industriel d'évaluer son risque hydrique de « faible » à « extrêmement élevé ». En 2021, 199 sites représentant environ 16 % des prélèvements d'eau et 9 % des rejets de Saint-Gobain sont implantés dans des zones à risque élevé ou extrêmement élevé.</p> <p>Saint-Gobain participe au CDP Water Disclosure et a obtenu la note A-.</p>
	<b>Social</b>	
	<p>4. Quel est la proportion de vos mandataires sociaux et de vos salarié.e.s (répartis par typologie) concernés par l'intégration de critères environnementaux et sociaux (E&amp;S) dans la détermination de leur rémunération variable (bonus, rémunération de long terme, intéressement...)?</p> <p>Quels organes de gouvernance sont chargés du choix et de la validation de ces critères E&amp;S ?</p> <p>Comment s'assurent-ils que ces critères sont à la fois pertinents, suffisamment incitatifs et corrélés aux objectifs à atteindre pour mener à bien la stratégie environnementale et sociale du groupe ? (Merci de préciser les critères</p>	<p>La rémunération du Directeur Général intègre des critères sociaux et environnementaux tant dans la partie qualitative de sa rémunération variable que dans les critères de performance attachés aux actions de performance qui lui ont été attribuées. Ainsi, dans la politique de rémunération 2022 concernant le Directeur Général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 2 juin 2022. Ces objectifs qualitatifs faisant une large part aux éléments sociaux et environnementaux concernent 1/3 de la rémunération variable du Directeur Général sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Déploiement du plan stratégique <i>Grow &amp; Impact</i> dans ses 6 priorités d'action (1 – Nous positionner sur les marchés à forte croissance, 2 – Etre orientés Solutions, alliant performance et <i>sustainability</i>, 3 – Favoriser la croissance grâce à l'innovation client et au pouvoir de la data, 4 – Ancrer la responsabilité sociale d'entreprise dans nos décisions et actions, 5 - Renforcer notre culture « tec », 6 – Avoir les meilleures équipes dans un environnement de travail diversifié et inclusif)</li> <li>- Bonne intégration de Chryso et GCP et poursuite de l'optimisation du périmètre du Groupe (acquisitions et cessions)</li> </ul>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
	<p>extra-financiers retenus pour les mandataires sociaux et pour les salarié.e.s).</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mise en œuvre de la politique de Responsabilité Sociale d'Entreprise (y compris sécurité, social, environnement et conformité)</li> </ul> <p>En outre, les critères de performance attachés aux actions de performance dont bénéficient non seulement le Directeur Général mais aussi 2 512 cadres et dirigeants du Groupe (voir la section 2.4.2 du chapitre 5 de Document d'Enregistrement Universel 2021) incluent un critère relatif à la responsabilité sociale d'entreprise. Ainsi, le plan d'actions de performance mis en place sur décision du Conseil d'administration du 25 novembre 2021, après examen et sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, soumet 20 % des actions attribuées à un critère lié à la responsabilité sociale. Ce critère, qui résulte du dialogue avec les investisseurs, est composé des trois indicateurs suivants, tous quantifiables et publiés chaque année en tant qu'indicateurs prioritaires RSE : le taux de réduction des émissions de CO2 (à hauteur de 10 % des actions initialement attribuées), le taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures (« TF2 ») et l'indice de diversité des cadres dirigeants (à hauteur de 5 % des actions initialement attribuées chacun).</p> <p>L'ensemble des critères applicables à la rémunération du Directeur Général donnent lieu à une décision du Conseil d'administration après proposition du Comité des nominations et des rémunérations. La pertinence et le caractère incitatif de ces critères est revu pour chaque exercice afin qu'ils reflètent la mise en œuvre des orientations stratégiques du Groupe pour l'exercice concerné.</p> <p>S'agissant des salariés du Groupe qui bénéficient d'un bonus, celui-ci comprend une partie liée à ces critères ESG intégrant la sécurité des employés et la réduction des émissions de CO2 (voir le « <i>Framework for fair wages</i> » auquel il est fait référence ci-après).</p>
	<p>5. Quels enseignements tirez-vous des nouveaux modes d'organisation du travail liés à la pandémie du Covid-19 (travail à distance, digitalisation des modes de communication, flexibilité accrue...) mis en place dans votre</p>	<p>De façon générale, le Groupe souhaite créer un environnement de travail motivant et engageant, respectueux de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée pour l'ensemble des collaborateurs. Ainsi, la flexibilité et le télétravail sont favorisés.</p> <p>Le programme « <i>Mental WellBeing</i> » (MWB) a été déployé auprès de l'ensemble des managers du Groupe. Prenant la forme d'une application interactive, il a été conçu pour</p>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
	<p>entreprise en termes d'impacts sur les conditions de travail ? Comment votre stratégie de Ressources Humaines intègre-t-elle aujourd'hui ces nouveaux modes d'organisation ? Quel dialogue social a été mené sur le sujet (accords, réflexion partagée sur l'avenir du travail...), et ce dans l'ensemble de vos métiers et zones d'implantation ?</p>	<p>aider les managers à optimiser le bien-être psychologique de leurs équipes. Chaque manager a la possibilité d'établir un programme sur mesure adapté à son équipe, d'en faire le suivi et d'échanger avec d'autres managers ou encore de partager des bonnes pratiques pertinentes tirées de son expérience. Six domaines d'action sont prévus : pratiques de management, gestion du changement, environnement relationnel, environnement physique de travail, équilibre travail-vie privée, et compétences personnelles de bien-être.</p> <p>Cet outil a été particulièrement utile dans le cadre de la crise de la Covid-19, lors du passage au télétravail d'une grande partie des collaborateurs. Le bien-être des collaborateurs et le maintien des liens personnels ont été des priorités dans ce contexte particulièrement anxiogène.</p> <p>Cet outil ne résume pas à lui seul toutes les mesures mises en place pour protéger et promouvoir la santé mentale des collaborateurs. Il est accompagné de formations, de webinaires, d'enquêtes, de suivi d'indicateurs, d'un système d'alerte, de suivi médical et de prise en charge individuelle. Cette prise en charge individuelle peut être assurée par des psychologues sur site, des cabinets externes spécialisés, ou encore les équipes médicales internes.</p> <p>Depuis 2019, un outil unique de mesure de l'engagement des collaborateurs a été développé. Cette plateforme est utilisée pour réaliser l'enquête mondiale annuelle adressée à tous les collaborateurs : « <i>me@Saint-Gobain</i> ». Les salariés sont interrogés sur les cinq grandes thématiques suivantes correspondant aux enjeux de la politique RH et des programmes de transformation en cours :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Énergie : un environnement de travail énergisant et collaboratif ;</li> <li>- Acteur : une organisation responsabilisante ;</li> <li>- Talent : une organisation RH orientée vers le développement des talents ;</li> <li>- Management : un style de management basé sur l'influence ;</li> <li>- Inspiration : un partage des objectifs clair et une vision factuelle.</li> </ul>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
		<p>Avec un taux de participation de 81 % en 2021, ce sont plus de 120 000 collaborateurs qui se sont exprimés.</p> <p>L'indice d'engagement atteint un score de 83 % en amélioration de 1 point par rapport à l'enquête réalisée en 2020. Cet indice concerne les quatre thèmes suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la fierté de travailler pour Saint-Gobain ;</li> <li>- la capacité de rétention à court terme ;</li> <li>- la recommandation ;</li> <li>- le sentiment d'être apprécié et valorisé pour son travail.</li> </ul>
	<p>6. De manière à pouvoir évaluer l'évolution d'une année sur l'autre, nous reposons la question posée en 2021 pour laquelle les réponses n'ont pas atteint un niveau estimé satisfaisant.</p> <p>Avez-vous une définition du « salaire décent » ne se limitant pas au salaire minimum légal local ? Si oui laquelle ? Comment votre société s'assure-t-elle que ses salarié.e.s, mais aussi les salarié.e.s de ses fournisseurs, bénéficient d'un salaire décent ?</p>	<p>Les politiques salariales sont définies au niveau de chacun des pays dans lesquels le Groupe est présent selon les conditions de marché. Dans la plupart des pays où Saint-Gobain est implanté, des salaires minimaux sont définis, soit dans un cadre légal, soit par la négociation de conventions collectives. Le Groupe est favorable à cette démarche de négociation collective, qui est un moyen de garantir un niveau de vie minimal à l'ensemble des collaborateurs en fonction de la situation locale.</p> <p>Un cadre général appelé « <i>Framework for fair wages</i> » 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.</p> <p><a href="https://www.saint-gobain.com/sites/saint-gobain.com/files/media/document/2021_FairWagesFramework.pdf">https://www.saint-gobain.com/sites/saint-gobain.com/files/media/document/2021_FairWagesFramework.pdf</a></p> <p>En 2021, Saint-Gobain a mené une enquête auprès des pays pour mieux identifier les actions menées pour garantir un salaire décent, mais aussi les éléments complémentaires à la rémunération comme les bonus individuels et collectifs ou les avantages sociaux. Le salaire de moins de 4 % des employés est limité au salaire minimum légal ou négocié. Près des deux tiers des employés à temps plein bénéficient d'un programme de bonus individuel ou collectif. Cette enquête a permis également de vérifier que plus de 99 % des collaborateurs bénéficient de pensions de retraite selon des programmes définis localement.</p>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
		<p>Parallèlement, l'actionnariat salarié offre aux collaborateurs la possibilité de devenir actionnaires à des conditions préférentielles, soit directement à titre individuel, soit en participant à un fonds collectif dédié. Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) leur permet d'acquérir des actions de Saint-Gobain en bénéficiant d'une décote et, dans certains pays, d'un abondement complémentaire. En 2021, des programmes d'actionnariat salarié sont proposés dans 48 pays. 95,5 % des salariés de Saint-Gobain ont accès à ces programmes et dans certains pays les retraités sont également éligibles.</p> <p>Saint-Gobain veille également à offrir à ses collaborateurs des garanties sociales qui leur permettent de se protéger face aux aléas de la vie. Lancé le 1er janvier 2020, CARE by Saint-Gobain est un programme de protection sociale pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe et leurs familles. Les garanties sont définies pour répondre à des besoins essentiels et quotidiens de santé, mais aussi pour accompagner des moments importants de la vie d'une famille :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- le suivi médical quotidien des familles et l'accès aux soins, par une couverture des frais de santé (consultation de médecins ou hospitalisation) au minimum à hauteur de 80 % ;</li> <li>- l'arrivée d'un enfant dans sa famille, et ce en incluant les démarches d'adoption, en prenant en charge au minimum 14 semaines de congé de maternité payées à 100 % et trois jours de congé de paternité payés à 100 % ;</li> <li>- le décès, en assurant à la famille un capital financier représentant au minimum une année de salaire du collaborateur.</li> </ul> <p>Le programme est déployé pays par pays, avec l'objectif d'être appliqué partout dans le monde et pour chacun des collaborateurs, début 2023. Les mesures de parentalité ont été déployées dès 2020, et tous les collaborateurs de Saint-Gobain bénéficient aujourd'hui des garanties minimales de congés liés à la parentalité incluant le maintien du salaire à 100 %.</p> <p>A fin 2021, 88 % des collaborateurs du Groupe et leur famille bénéficiaient de l'ensemble des garanties du programme Care by Saint-Gobain.</p>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
	<p>7. Périmètre France : en dehors des investissements en titres de votre entreprise, quelle part des fonds d'épargne salariale proposés à vos salarié.e.s est labellisée responsable (labels ISR, Greenfin, CIES ou Finansol) ? Comment expliquez-vous le maintien de fonds non responsables en l'absence de différence de rentabilité et alors que la Place de Paris est leader sur le sujet ?</p> <p>Dans vos autres pays d'implantation : vos dispositifs d'épargne à l'intention de vos collaborateurs (retraite ou autres) intègrent-ils également des critères ESG ?</p> <p>Comment le conseil d'administration ou de surveillance encourage-t-il la souscription de ces types de fonds d'épargne salariale ?</p>	<p>Le Plan d'Epargne Groupe (PEG) permet aux collaborateurs d'acquérir des actions du Groupe en bénéficiant d'une décote et, dans certains pays, d'un abondement complémentaire. Proposé dans 48 pays, le PEG est accessible à 95,5% des collaborateurs du Groupe.</p> <p>Ainsi, la part des actions du Groupe détenue par les salariés par l'intermédiaire des fonds d'épargne Groupe est de 8,3 % du capital et 14,9 % des droits de vote au 31 décembre 2021.</p> <p>Le Groupe propose en complément 3 fonds d'épargne salariale diversifiés dans son Plan d'Epargne Groupe. Si ces fonds ne sont pas labélisés ISR, ils intègrent tous des dimensions de performance ESG. L'un des fonds est particulièrement axé sur l'investissement vers l'économie bas carbone.</p> <p>En matière de retraite, une démarche globale de labélisation ISR des fonds investis est menée en France. En 2021, la proportion de fonds labélisés est de l'ordre de 60 %.</p> <p>Dans les autres pays, les fonds intègrent des critères ESG mais ne disposent pas de label spécifique.</p>
	<p><b>Gouvernance</b></p>	
	<p>8. Publiez-vous une charte détaillant vos engagements en matière de responsabilité fiscale ? Si oui, comment cette responsabilité fiscale s'intègre-t-elle plus largement au sein de votre responsabilité sociale ? Le conseil revoit-il et approuve-t-il cette charte ? Rendez-vous compte annuellement de l'application des principes de cette charte au travers d'un rapport</p>	<p>Saint-Gobain agit en conformité avec les lois fiscales des pays où il est présent et s'acquitte de ses obligations déclaratives et du paiement de l'impôt, dans les délais. Le Groupe n'a donc pas mis en place de structures dont l'objet serait l'évasion fiscale et applique les lois et réglementations fiscales avec honnêteté et intégrité. Ses transactions intra-Groupe respectent le principe dit de « pleine concurrence ».</p> <p>Même si les nouvelles règles liées à la réforme du système fiscal international engagée par l'OCDE ne sont pas encore toutes définies, Saint-Gobain ne prévoit pas d'évolution</p>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
	de responsabilité fiscale ? Ce rapport détaille-t-il les impôts payés pays par pays ?	<p>significative de sa charge de l'impôt acquittée puisque celle-ci est corrélée à ses lieux d'implantation et donc à la création de la valeur réalisée.</p> <p>Depuis 2019, le Groupe participe à l'initiative autour d'un partenariat fiscal pour un dialogue régulier et transparent entre l'administration fiscale française et des grandes entreprises volontaires.</p>
	<p>9. Publiez-vous une charte de lobbying* responsable ?</p> <p>Êtes-vous membres d'associations professionnelles dont certaines positions sont controversées au regard de l'intérêt général ? Si oui, quelles actions menez-vous pour réorienter les positions de ces associations ?</p> <p>Quels moyens (humains et financiers) consolidés (i.e. sur l'ensemble de votre périmètre géographique) allouez-vous à la représentation d'intérêt ?</p> <p>* « Le lobbying – ou la représentation d'intérêts – joue en effet un rôle croissant dans l'élaboration de la décision publique. Les organisations concernées (entreprises, organisations professionnelles, associations, acteurs publics...) y consacrent du temps et des budgets importants. Lorsqu'il est conduit avec intégrité et que son usage est rendu clair et transparent, le lobbying peut jouer un rôle positif et contribuer à apporter aux décideurs publics des éléments d'analyse permettant de nourrir leur réflexion. A contrario un lobbying non</p>	<p>Saint-Gobain participe aux débats publics sur les enjeux qui sont stratégiques pour son activité et son environnement. Le Groupe et la plupart de ses filiales adhèrent à des associations professionnelles représentant leur industrie au niveau national ou supranational. Les actions menées portent essentiellement sur des réglementations ou des normes liées aux marchés du Groupe ou à son activité directe.</p> <p>Saint-Gobain s'interdit tout financement de parti politique.</p>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
	<p>régulé peut entraîner des abus ayant pour effet des décisions répondant plus à des intérêts particuliers privés qu'à l'intérêt général.» (Transparency International)</p> <p>10. La loi sur le devoir de vigilance prévoit l'élaboration du plan de vigilance en association avec les parties prenantes de la société, notamment les partenaires sociaux. De plus, l'une des mesures de ce plan consiste en la mise en place d'un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements relatifs à l'existence ou à la réalisation des risques, établi en concertation avec les organisations syndicales représentatives. Les organisations syndicales ont en effet une connaissance du terrain et la capacité d'alerter la société et de faire remonter des informations précieuses dans l'exercice du devoir de vigilance.</p> <p>Comment votre Groupe intègre-t-il ses partenaires sociaux – aux niveaux local et global – aux différentes étapes de l'élaboration, de l'évolution et de la mise en œuvre de son plan de vigilance ? Quels moyens le Groupe leur apporte-t-il pour accomplir cette mission ? Comment les partenaires sociaux sont-ils associés au compte-rendu sur la mise en œuvre effective de ce plan de vigilance ?</p>	<p>Le plan de vigilance de Saint-Gobain est rendu public dans le Document d'Enregistrement Universel 2021 (voir p. 395).</p> <p>Saint-Gobain dispose d'un système d'alerte éthique et professionnelle, accessible aux collaborateurs ainsi qu'à l'ensemble de ses autres parties prenantes (clients, fournisseurs, actionnaires, syndicats, ONG, communautés ou collectivités locales, etc) pour signaler d'éventuels manquements à la réglementation applicable ou aux règles et procédures internes, en particulier celles liées au Code éthique. Une plateforme sécurisée est utilisée depuis juin 2020 pour recueillir les signalements et échanger avec les lanceurs d'alerte, y compris de manière anonyme. Un guide pratique sera déployé en 2022. Il rappellera aux « référents Alerte » les grands principes du traitement des alertes, décrira les étapes nécessaires (recevabilité, enquête, conclusions) et les précautions à prendre pour réaliser des investigations de manière professionnelle et impartiale. Enfin, ce guide fournit un support documentaire pour informer et sécuriser les échanges avec les parties, qu'elles soient victimes alléguées, témoins ou mises en cause.</p> <p>La politique relative au système d'alerte du Groupe et une vidéo explicative facilitant la compréhension et l'utilisation de la plateforme par les parties prenantes sont publiées sur le site web de Saint-Gobain. Le dialogue social est un pilier essentiel de la politique RH de Saint-Gobain. Les représentants du personnel sont associés de façon régulière aux programmes liés à la santé et sécurité, aux conditions de travail ou aux engagements pour l'environnement. La convention pour le dialogue social européen réunit 70 représentants syndicaux de 22 pays. Avec l'aide d'un expert indépendant, cette convention permet de compléter le dialogue national en abordant des sujets d'intérêt commun.</p>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
		<p>Un comité restreint porte particulièrement ces sujets comme la santé et la sécurité au travail, les conditions de travail ou l'évolution de l'emploi sur les sites industriels ou de distribution. Ses membres bénéficient d'une formation spécifique pour assurer leur rôle.</p> <p>Sur près de 3 000 accords actifs signés avec les instances représentatives du personnel, 23,2 % contiennent des dispositions sur la santé et la sécurité.</p>
<p><b>Bluebell Capital Partners Limited</b></p>	<p>1. <u>Question posée</u> : <i>What percentage of Saint-Gobain sales (FY2021) of its own products (i.e. excluding third party products) is sold through Distribution Europe? Please provide the same data for FY2020 and FY2019 for comparison purposes.</i></p> <p><u>Traduction libre</u> : Quel pourcentage des ventes de Saint-Gobain (exercice 2021) de ses propres produits (c'est-à-dire à l'exclusion des produits de tiers) est vendu par la Distribution Europe ? Veuillez fournir les mêmes données pour les exercices 2020 et 2019 à des fins de comparaison.</p> <p>2. <u>Question posée</u> : <i>Could you disclose what percentage of the turnover (FY2021) of Distribution Europe is made up of Saint-Gobain products? Please provide the same data for FY2020 and FY2019 for comparison purposes?</i></p> <p><u>Traduction libre</u> : Pourriez-vous indiquer quel pourcentage du chiffre d'affaires (exercice 2021) de la Distribution Europe est constitué de produits de Saint-Gobain ? Veuillez fournir les</p>	<p>Sept questions portent sur l'intérêt pour Saint-Gobain de maintenir ses activités de distribution et c'est pourquoi nous les regroupons.</p> <p>À titre liminaire, on rappellera que nous avons déjà eu l'occasion, lors de notre journée investisseurs, de nos présentations de résultats et des nombreuses discussions que nous avons eues avec nos actionnaires, d'évoquer les mérites en termes de création de valeur de la poursuite du développement des activités de distribution dans certains pays.</p> <p>Pour ce qui est de certaines informations demandées, il est à noter que depuis début 2019, le Groupe est organisé pays par pays sur ses marchés locaux, et non plus par ligne de métier mondiale. Ainsi, la « Distribution Europe » à laquelle certaines questions font référence n'existe plus à ce jour comme entité opérationnelle.</p> <p>Par ailleurs, Saint-Gobain ne communique pas sur le niveau d'intégration verticale car il s'agit d'une information sensible et confidentielle, de même que les synergies ou ventes par pays et par produit.</p> <p>Saint-Gobain a une approche pragmatique pour créer de la valeur, pays par pays, en fonction de la situation locale de chaque activité (évolution du marché, potentiel de croissance et de rentabilité, concurrence...). Cela est vrai pour la distribution (France : acquisition de Panofrance ; Allemagne : cession de Raab Karcher ; Pays-Bas : cession de Raab Karcher ; Royaume-Uni et Pologne : cession des enseignes de distributions spécialisées), comme cela l'est également pour d'autres lignes de produits : vitrage vendu en Corée alors que nous avons investi au même moment au Mexique, isolants Polystyrène vendus en France et en Allemagne alors que nous avons investi en France dans la laine à souffler, etc... Le Groupe a fait près de 10Mds€ de mouvements de périmètre ces 3</p>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
	<p>mêmes données pour les exercices 2020 et 2019 à des fins de comparaison.</p> <p>3. <u>Question posée</u> : <i>Could you disclose what percentage of the turnover (FY2021) of distribution is made up of Saint-Gobain products in each of the following countries: France, UK, Switzerland, Denmark, Sweden, Norway? Please provide the same data for FY2020 and FY2019 for comparison purposes.</i></p> <p><u>Traduction libre</u> : Pourriez-vous nous indiquer quel pourcentage du chiffre d'affaires (exercice 2021) de la distribution est constitué de produits de Saint-Gobain dans chacun des pays suivants : France, Royaume-Uni, Suisse, Danemark, Suède, Norvège ? Veuillez fournir les mêmes données pour les exercices 2020 et 2019 à des fins de comparaison.</p> <p>4. <u>Question posée</u> : <i>Could you disclose what percentage of the turnover (FY2021) of DISTRIBUTION SANITAIRE CHAUFFAGE (Cedeo) is made up of Saint-Gobain products? Please provide the same data for FY2020 and FY2019 for comparison purposes.</i></p> <p><u>Traduction libre</u> : Pourriez-vous nous indiquer quel pourcentage du chiffre d'affaires (exercice 2021) de DISTRIBUTION SANITAIRE CHAUFFAGE (Cedeo) est constitué de produits Saint-Gobain ? Veuillez fournir les mêmes</p>	<p>dernières années, soit plus de 25 % du périmètre de 2018. Dans chaque pays, le Directeur Général de chaque pays passe régulièrement en revue toutes ses lignes de produits, notamment en fonction du potentiel de son marché local et de ses clients, et s'assure qu'elles sont chacune performantes et se renforcent mutuellement afin d'accélérer la croissance, la rentabilité et la création de valeur dans son pays. Les acquisitions, les dépenses d'investissement, les plans de retournement ou les cessions sont élaborés par pays afin de générer la meilleure création de valeur possible.</p> <p>Les avantages, pays par pays, à développer certaines activités de Distribution au sein de Saint-Gobain sont les suivants :</p> <p>1/ Les activités de distribution et de fabrication sont profondément imbriquées :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- D'un point de vue général, les marchés de la construction sont à un point de bascule et les besoins des clients évoluent fortement. Les clients demandent désormais des solutions offrant des systèmes de produits et de services intégrés apportant durabilité et performance. Les acteurs qui sont capables d'être présents sur toute la chaîne de valeur, comme par exemple Saint-Gobain en France, sont dans une position unique pour surperformer le marché et le transformer en offrant le meilleur service et un ensemble complet de solutions.</li> <li>- L'intégration de la distribution et de l'industrie génère des opportunités de ventes croisées et de collaborations et permet au groupe de proposer une gamme de produits plus riche.</li> <li>- La distribution permet une intimité avec le client et un accès critique pour apporter nos solutions directement aux utilisateurs finaux. <ul style="list-style-type: none"> <li>- Notre réseau de distribution permet à Saint-Gobain d'être proche des artisans (en France, présence d'un point de distribution à moins de 9 km de tout point du territoire ; environ 100 000 personnes formées dans les domaines de la rénovation et des produits Saint-Gobain, 75 % des artisans ont un compte chez Saint-Gobain), d'apporter des solutions différenciées dans tous les domaines directement aux utilisateurs finaux, et de positionner au mieux les produits Saint-Gobain.</li> </ul> </li> </ul>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
	<p>données pour les exercices 2020 et 2019 à des fins de comparaison.</p> <p>5. <u>Question posée</u> : <i>Could you quantify the value of the cost synergies that the group achieves by owning both distribution and manufacturing activities?</i></p> <p><u>Traduction libre</u> : Pourriez-vous quantifier la valeur des synergies de coûts que le groupe réalise en possédant à la fois des activités de distribution et d'industrie ?</p> <p>6. <u>Question posée</u> : <i>Could you quantify the value of the revenues synergies that the group achieves by owning both distribution and manufacturing activities?</i></p> <p><u>Traduction libre</u> : Pouvez-vous quantifier la valeur des synergies de revenus que le groupe réalise en possédant à la fois des activités de distribution et d'industrie ?</p> <p>7. <u>Question posée</u> : <i>Could you confirm by how much (in basis points) your market share in building materials has increased/decreased over the last 5 years globally, and for each of the following countries: France, UK, Switzerland, Denmark, Sweden, Norway? If possible, please provide the same information by main product categories.</i></p> <p><u>Traduction libre</u> : Pourriez-vous confirmer de combien (en points de base) votre part de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La densité de notre présence et l'étendue de notre réseau d'artisans permettent au Groupe de comprendre les besoins, d'identifier clairement les produits pour lesquels la demande est en forte croissance, par exemple en développant des offres conjointes sur des solutions hors site entre l'industrie et la distribution comme dans les pays nordiques, et/ou d'adapter sa stratégie en conséquence.</li> <li>- Distribution et industrie associent leurs leaderships et s'entraînent mutuellement dans la rénovation et dans la construction neuve.</li> </ul> <p>2/ La distribution est essentielle pour répondre au marché de la rénovation, moteur de la croissance de Saint-Gobain en Europe :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La rénovation est le segment le plus attractif du marché <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une forte croissance est attendue dans la rénovation du fait de l'importance des investissements nécessaires dans la rénovation énergétique, soutenus par les plans de soutien à la transition énergétique en Europe et aux États-Unis, ainsi que par l'amélioration des normes de construction. Une directive européenne vise à tripler le taux annuel de rénovation jusqu'en 2030 ; d'ici 2024, le marché de la rénovation pourrait atteindre 1,1 trillions d'euros.</li> <li>- La rénovation est le segment le moins cyclique, c'est pourquoi il a été récemment ciblé par divers concurrents cherchant à améliorer leur positionnement global.</li> </ul> </li> <li>- La distribution a une forte exposition à la rénovation, laquelle représente environ 2/3 de ses ventes, ce qui renforce l'intimité et le positionnement de Saint-Gobain sur ce marché clé, notamment en Europe.</li> <li>- La rénovation est un marché clé pour Saint-Gobain. Le petit artisan, qui est l'acteur central de la rénovation, est le segment privilégié de la distribution. L'intégration verticale permet aux activités industrielles de sécuriser une distribution numérique importante sur ce marché du diffus et de la rénovation.</li> </ul>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
	<p>marché dans les matériaux de construction a augmenté/diminué au cours des 5 dernières années au niveau mondial, et pour chacun des pays suivants : France, Royaume-Uni, Suisse, Danemark, Suède, Norvège ? Si possible, veuillez fournir les mêmes informations par grandes catégories de produits.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Saint-Gobain a mis en place des leviers spécifiques pour atteindre une croissance et une rentabilité plus élevées sur le marché de la rénovation en combinant ses activités de distribution et d'industrie dans différents pays. En conséquence, le Groupe a constamment surperformé le marché de la rénovation.</li> </ul> <p>3/ La croissance de Saint-Gobain au cours des dernières années a été tirée par les activités de distribution où les capacités digitales et les stratégies omnicanales ont été fortement construites au cours des 10 dernières années :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La digitalisation est centrale pour la collecte de données par Saint-Gobain, et pour le développement d'offres de services améliorés (formation, devis numériques, BIM, financement, etc.).</li> <li>- La digitalisation est également un levier puissant de formation des artisans, ce qui est indispensable pour transformer les pratiques en rénovation. Grâce à ses outils digitaux spécifiquement conçus pour les artisans du bâtiment, la distribution a cette capacité de pousser des innovations auprès des artisans qui sont le cœur de métier de Saint-Gobain.</li> </ul> <p>4/ La distribution offre un avantage stratégique pour façonner l'économie circulaire (collecte de matériaux recyclables).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elle offre un avantage stratégique du fait de ses 125 agences Point.P et de ses 31 Plateforme du Bâtiment dotées de centres de recyclage pour les clients, et du développement de la reprise sur chantier.</li> <li>- Elle permet à Saint-Gobain de structurer le marché final des déchets, ce qui profite à l'industrie en général mais aussi au groupe.</li> <li>- Elle permet enfin de renforcer le caractère durable à long terme de nos solutions et de renvoyer des matières premières à l'industrie (à ce jour Placo, Isover et Glass)</li> </ul>
	<p>8. <u>Question posée</u> : <i>Apart from the automotive glass business, why does Saint-Gobain own</i></p>	<p>Tous les métiers de Saint-Gobain sont de plus en plus axés sur les solutions durables pour la construction ou l'industrie. Entre autres, les six centres de R&amp;D fournissent une masse critique de talents scientifiques pour développer des solutions durables et bénéficient eux-</p>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
	<p><i>businesses which do not serve construction end markets?</i></p> <p><u>Traduction libre :</u> En dehors de l'activité verre automobile, pourquoi Saint-Gobain possède-t-il des activités qui ne servent pas les marchés finaux de la construction ?</p>	<p>mêmes d'une innovation transversale organisée par compétence, par exemple : les technologies de revêtement, l'acoustique, la résistance thermique, les formulations à faible teneur en carbone, la connaissance des procédés ou des matériaux, etc. Bien qu'il soit principalement axé sur les marchés finaux de la construction, Saint-Gobain dispose d'une capacité unique et reconnue de fertilisation croisée, en matière d'innovation et de nouveaux matériaux, d'un marché à l'autre : par exemple, le verre électrochrome ou les films à couches ont été inventés pour l'automobile et sont maintenant utilisés dans le secteur de la construction. Les grilles de renforcement en fibre de verre Adfors ont d'abord été conçues pour des applications industrielles avant d'être utilisées en solution d'isolation par l'extérieur, en combinaison avec la chimie du bâtiment et les plaques de plâtre. Enfin, les matériaux de spécialité comme par exemple les réfractaires produits par Saint-Gobain nous permettent d'être présents sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la production de verre avec l'objectif d'atteindre la neutralité carbone et de maximiser la durée de vie des fours.</p>
	<p>9. <u>Question posée :</u> <i>Could you list and quantify the main factors that explain why the "Ratio of average total compensation: female to male" achieved by the group in 2021 (0.91) was below 1.00?</i></p> <p><u>Traduction libre :</u> Pouvez-vous énumérer et quantifier les principaux facteurs qui expliquent pourquoi le « Ratio de la rémunération totale moyenne : femmes/hommes » atteint par le groupe en 2021 (0,91) est inférieur à 1,00 ?</p>	<p>Saint-Gobain a une politique et un engagement très forts, encourageant l'inclusion et promouvant la diversité sous toutes ses formes : sexe, nationalités, formation, parcours professionnels, diversité générationnelle, handicaps, origines ethniques et sociales, partout où nous sommes présents.</p> <p>La politique d'inclusion et de diversité de Saint-Gobain s'appuie sur trois leviers complémentaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Une politique volontariste adaptée aux contextes locaux qui accroît la diversité des équipes,</li> <li>- des promotions internes et l'intégration des cadres qui favorisent la diversité interne,</li> <li>- une rémunération équitable et un accès à la formation et à la promotion qui favorisent l'égalité des chances.</li> </ul> <p>Nos performances en matière d'inclusion et de diversité nous permettent de figurer dans le Bloomberg Gender Equality Index 2022 pour la quatrième année consécutive.</p>

Actionnaire	Questions posées conformément à l'article R.225-84 du Code de commerce	Réponses
		<p>En 2020, Saint-Gobain a annoncé de nouveaux objectifs en matière de mixité dans les instances de direction : 30 % de femmes en moyenne dans les comités exécutifs locaux du Groupe d'ici 2025, et 30 % de femmes dans le Comité Exécutif du Groupe. Nous avons atteint ce deuxième objectif en avance avec 37,5 % de femmes depuis le 1er juillet 2021. La diversité constitue l'un des critères de performance des plans de LTI.</p> <p>Une évaluation systématique des écarts de rémunération est effectuée pays par pays, entreprise par entreprise et poste par poste. L'une des principales raisons pour lesquelles nous avons dans certains pays des différences de rémunération totale est la différence de séniorité ou d'expérience dans certains postes. Saint-Gobain est très impliqué dans la réduction de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes.</p>
	<p>10. <u>Question posée</u> : <i>Could you please tell us what measures have been taken (if any) to ensure that the "Ratio of average total compensation: female to male" will achieve parity (1.00) at some point in the future?</i></p> <p><u>Traduction libre</u> : Pourriez-vous nous dire quelles mesures ont été prises (le cas échéant) pour faire en sorte que le « Ratio de la rémunération totale moyenne : femmes/hommes » atteigne la parité (1,00) à un moment donné dans le futur ?</p>	<p>Les RH de chaque pays ont un plan pour identifier les éventuelles différences dans des emplois similaires et un budget qui leur permet de traiter les sujets. À titre d'exemple, nous utilisons la technologie Big Data pour identifier des biais spécifiques. L'analyse est effectuée pays par pays. Elle vise à identifier les principales différences pouvant exister entre hommes et femmes pour des postes comparables : salaire de base, rémunération totale, augmentation de salaire (% et fréquence), changement de poste/promotion.... puis à développer et suivre des plans d'action.</p>