

2015 T665

Document de référence 2014
incluant le rapport financier annuel
et le rapport de responsabilité
sociale d'entreprise




SAINT-GOBAIN

350 RAISONS DE CROIRE
EN L'AVENIR

Sommaire

4 questions à Pierre-André de Chalendar
Profil du Groupe et synthèse stratégique

Le Groupe et ses activités

- | | |
|--|----|
| 1. Saint-Gobain, un des 100 principaux groupes industriels dans le monde | 10 |
| 2. Activités des Pôles | 18 |

2 Stratégie

- | | |
|--|----|
| 1. Anticiper les tendances du marché | 40 |
| 2. Identifier les principaux enjeux du Groupe | 43 |
| 3. Se positionner sur les marchés en croissance | 46 |
| 4. Renforcer le profil du Groupe grâce à ses principaux leviers stratégiques | 51 |

3 Politiques mises en œuvre

- | | |
|---|----|
| 1. Des politiques de référence, piliers des principes de management du Groupe | 56 |
| 2. Politique d'excellence opérationnelle | 58 |
| 3. Une approche marketing adaptée à chaque client | 60 |
| 4. L'innovation, un élément clé pour le développement de Saint-Gobain | 67 |
| 5. Les achats, un enjeu de compétitivité | 71 |
| 6. Une politique de ressources humaines visant à concilier performance au travail et bien-être des salariés | 77 |
| 7. Une démarche environnementale visant à réduire l'impact des Activités du Groupe sur 5 principaux enjeux | 84 |
| 8. Des actions sociétales en lien avec la stratégie du Groupe | 91 |

4 Résultats 2014 et perspectives 2015

- | | |
|-------------------------|-----|
| 1. Résultats financiers | 98 |
| 2. Résultats RSE | 112 |

5 Gouvernement d'entreprise

- | | |
|---|-----|
| 1. Composition et fonctionnement du Conseil d'administration | 117 |
| 2. Rémunération des organes d'administration et de direction | 134 |
| 3. Transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux | 151 |

6 Risques et contrôle

1. Facteurs de risques	153
2. Contrôle interne	161
3. Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration	169

7 Capital et actionnariat

1. Capital	171
2. Actionnariat	174
3. Informations boursières / Marché des titres	177
4. Politique de communication financière et calendrier financier	182
5. Dividendes	182

8 Informations financières et comptables

1. Comptes consolidés sur 2014	185
2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	237
3. Comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain (société mère)	239
4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	267
5. Rapport de gestion - Comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain	268
6. Tableau des Résultats et autres éléments caractéristiques au cours des cinq derniers exercices	269
7. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements règlementés	270

9 Indicateurs RSE

1. Impact environnemental du Groupe et de ses solutions	275
2. Capital humain	284
3. Fournisseurs	296
4. Territoires	298
5. Autres indicateurs RSE	301
6. Note méthodologique	304
7. Avis des Auditeurs	307

10 Informations complémentaires et tables de concordance

1. Informations complémentaires	311
2. Tables de concordance	327



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 22 avril 2015 ; (D.15-0389) conformément à l'article 212-13 du Règlement général de l'AMF. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.



4 questions

à Pierre-André

DE CHALENDAR

Le marché français et celui de la zone euro stagnent. Comment le Groupe a-t-il résisté à cette crise profonde ?

Les marchés de Saint-Gobain ont effectivement évolué de façon contrastée en 2014 et, à l'exception de la France et de l'Allemagne, l'activité a progressé dans toutes les zones géographiques avec une croissance forte dans les zones émergentes, mais aussi dans certains pays d'Europe comme, par exemple, le Royaume-Uni. Dans ce contexte, le chiffre d'affaires du Groupe a crû de 2,2 % à structure et taux de change comparables avec une croissance de toutes nos activités, le Pôle Matériaux Innovants ayant été le plus dynamique avec une croissance de 3,9 %. Plus que jamais, c'est l'innovation qui tire notre croissance. Le Groupe a atteint en 2014, avec un an d'avance, son objectif d'avoir 25 % de nouvelles solutions ayant moins de 5 ans dans ses ventes.

Au total, l'année 2014 a été en ligne avec nos attentes malgré un second semestre qui a pâti des effets climatiques favorables du premier.

À structure et taux de change comparables (hors Verallia North America), le Groupe a augmenté son résultat d'exploitation de 7 %. Dans le même temps, le résultat net a progressé de 60 % à 953 millions d'euros. Je remercie tous les collaborateurs du Groupe qui ont permis d'enregistrer ces progrès.

Saint-Gobain est centré sur les marchés de l'habitat durable. Concrètement, quelles sont les opportunités d'un tel positionnement pour le Groupe ?

L'habitat durable, marché sur lequel Saint-Gobain ambitionne d'être la référence, offre des opportunités de croissance tout à fait considérables dans les prochaines années, notamment dans les pays développés matures. Nous aurons en 2015, pendant les événements organisés autour de la négociation sur le climat à Paris (COP 21), l'occasion de confirmer notre engagement, de promouvoir et participer au dialogue entre les entreprises et les décideurs du monde entier notamment lors du *Business and Climate Summit* organisé en mai. La meilleure réponse aux défis de l'environnement et en particulier aux dérèglements du climat, c'est une meilleure efficacité énergétique qui passe dans tous les pays par des programmes massifs de rénovation thermique des bâtiments. Mais un habitat durable, c'est avant tout un habitat confortable. Partout le besoin de confort augmente. L'approche du Multi-Confort de Saint-Gobain (thermique, acoustique, visuel, modulaire et dans le domaine de la qualité de l'air) nous permettra de satisfaire ces exigences croissantes. Dans tous les pays, au plus proche de ses clients, Saint-Gobain développe des offres transversales les mieux adaptées aux besoins locaux. Être la référence dans

nos métiers est une responsabilité qui nous impose des devoirs. Nous sommes les acteurs d'un développement responsable de nos activités, dans le respect de l'environnement, de la santé, de la sécurité des personnes, de la conformité et en solidarité avec les communautés qui nous entourent. Nous veillons au quotidien à préserver cet équilibre.

Sika, Verallia, quelle est la stratégie de Saint-Gobain sur ces deux dossiers ?

Sika, leader mondial de la chimie de construction, est une magnifique société qui correspond pleinement aux objectifs stratégiques du Groupe avec une véritable logique industrielle. Les synergies que nous allons développer avec Saint-Gobain permettront d'accroître le potentiel de croissance de Sika et de Saint-Gobain.

Sika, comme Saint-Gobain, a une forte culture d'innovation, une longue tradition d'engagement envers ses collaborateurs et ses parties prenantes, et dispose d'une organisation décentralisée.

Par ailleurs, nous avons lancé un processus concurrentiel de mise en vente de Verallia, qui a les moyens de poursuivre son développement de manière autonome. Avec ces deux mouvements, le Groupe accélère la mise en œuvre de sa stratégie.

En 2015, Saint-Gobain fête ses 350 ans, qu'est-ce que cela signifie ?

Saint-Gobain a 350 ans et je suis fier d'être à la tête d'une entreprise avec un tel héritage. Je suis l'un des maillons d'une chaîne de dirigeants qui ont eu à cœur, comme moi aujourd'hui, de développer le Groupe dans le respect de valeurs fortes : l'attention portée à nos collaborateurs et à nos partenaires, l'esprit d'innovation et la passion d'entreprendre tout en étant solidaires les uns des autres. Ma mission à cet égard, comme le fut celle de mes prédécesseurs, est de transmettre ces valeurs à ceux qui dirigeront le Groupe demain, et d'inscrire Saint-Gobain parmi les acteurs majeurs d'un développement durable, fondé sur les 10 principes du Pacte Mondial des Nations Unies. Ces 350 ans sont une chance et une promesse d'avenir. C'est en se réinventant sans cesse que Saint-Gobain a traversé 350 ans d'histoire. C'est une force qui nous unit en interne et que nous mettons au service de nos clients. Fêter un anniversaire, c'est avoir des projets. Notre 350^e anniversaire nous conforte dans notre projet d'entreprise : inventer les solutions qui améliorent l'habitat et la vie quotidienne. Raison pour laquelle nous célébrons nos 350 ans comme autant de raisons de croire en l'avenir.

Chiffres clés

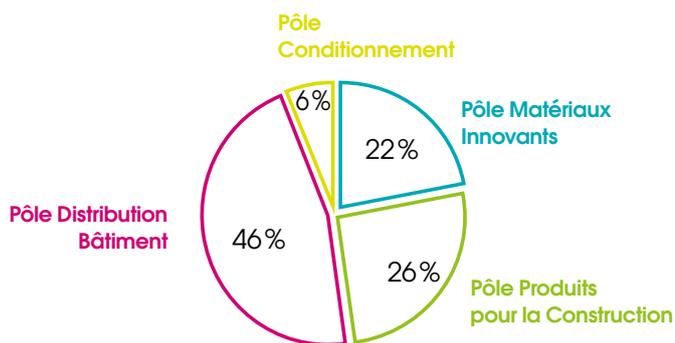
FINANCE

Chiffre d'affaires

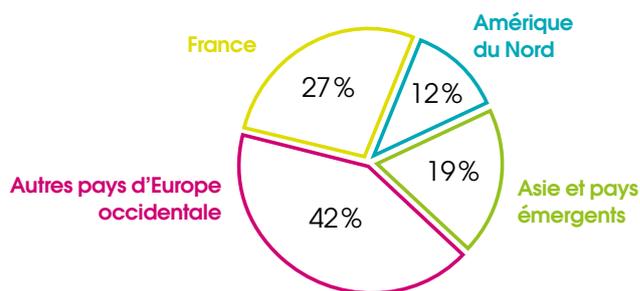
41 054 M€

Résultat net courant

1 103 M€



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PÔLE



CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

R&D

7 CENTRES DE RECHERCHE TRANSVERSAUX

PLUS DE **350** BREVETS DÉPOSÉS EN 2014

3 700 PERSONNES

COLLABORATEURS

181 742
EFFECTIF TOTAL

7,5%

Part du capital du Groupe détenu par les salariés⁽¹⁾

23,9 heures

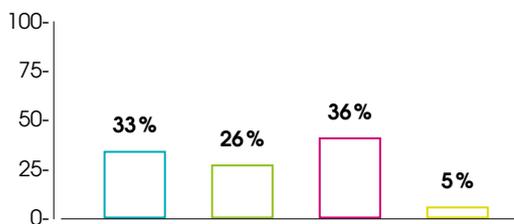
Nombre moyen d'heures de formation (par salarié et par an)

+ de 460 000

Nombre d'emplois indirects

4,5

Taux de fréquence des accidents (avec et sans arrêt de plus de 24h (TF2))

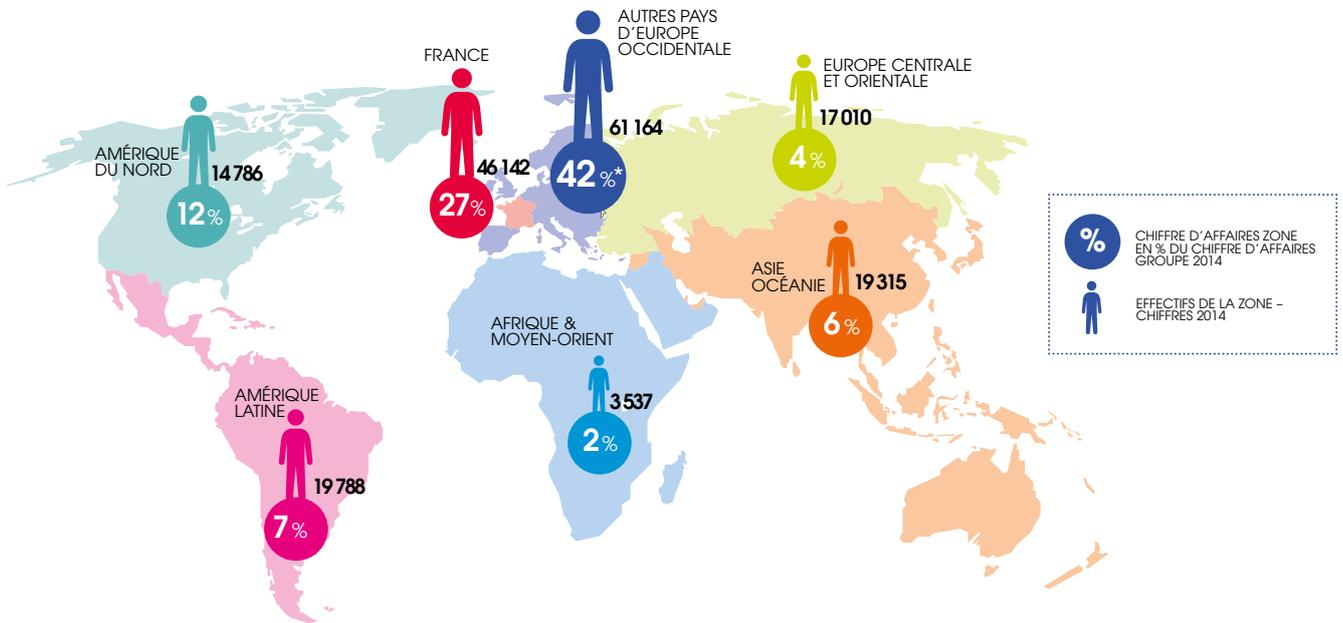


EFFECTIF PAR PÔLE



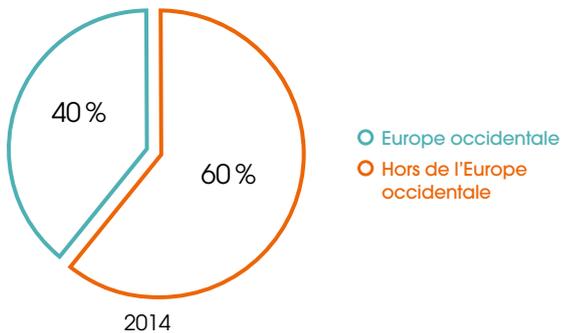
⁽¹⁾ Par l'intermédiaire des Fonds Communs de Placement d'Entreprise (FCPE).

Répartition géographique du chiffre d'affaires et des effectifs du Groupe



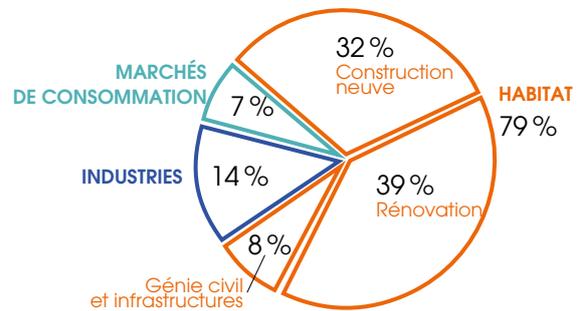
* Ce chiffre s'explique par le fait que le Pôle Distribution Bâtiment, qui représente 46 % du chiffre d'affaires de Saint-Gobain, est surtout présent en Europe.

Les actifs industriels du Groupe



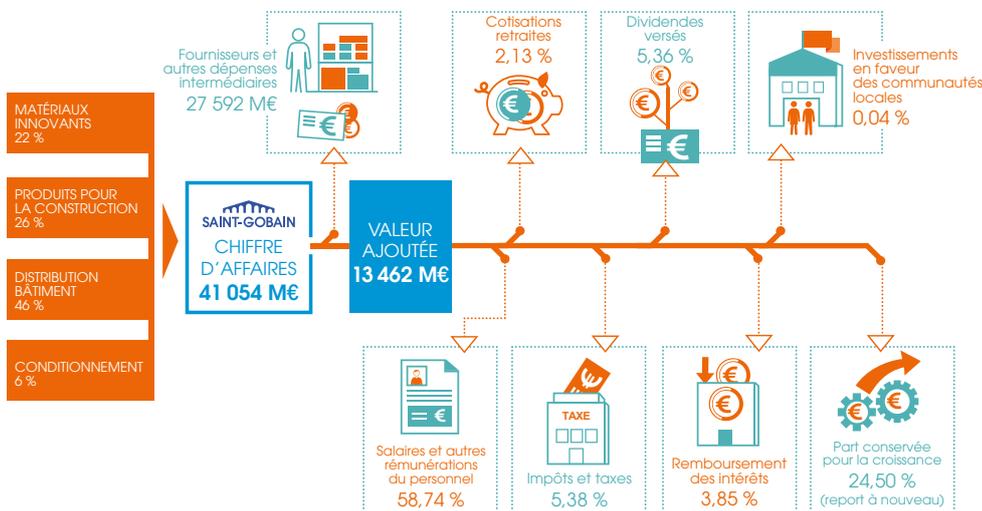
Actifs industriels des Pôles Matériaux Innovants et Produits pour la Construction

Les marchés du Groupe en % du chiffre d'affaires



Source : Saint-Gobain – données 2013

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



Synthèse stratégique

La référence de l'habitat durable

Saint-Gobain a fait le choix stratégique de devenir la référence de l'habitat durable. Dans un contexte de forte augmentation de la population mondiale, de plus en plus concentrée dans les villes, le Groupe développe des solutions de construction à forte valeur ajoutée. Le besoin croissant en logements et en infrastructures, notamment en Asie et en Afrique, stimule la demande en gammes de produits accessibles et adaptés aux spécificités locales. Face à l'émergence d'une nouvelle classe moyenne dans les pays à forte croissance, Saint-Gobain propose des solutions durables pour améliorer le confort des lieux de vie urbains.

L'investissement dans la construction durable est un défi majeur. La question du poids de la facture énergétique sur le pouvoir d'achat des populations et la nécessité de préserver les ressources naturelles sont des préoccupations universelles. Dans le monde entier, les réglementations du secteur de la construction évoluent vers davantage d'efficacité énergétique, visant en priorité la rénovation du bâti existant. Pour Saint-Gobain, un bâtiment durable doit avant tout être « multi-confort » : répondre non seulement aux exigences d'économies d'énergie, mais surtout aux besoins des usagers qui l'habitent. Dans le neuf comme dans la rénovation, dans le résidentiel comme dans le tertiaire, les solutions de construction du Groupe apportent un confort thermique, acoustique, sanitaire, visuel – par l'apport de lumière naturelle et de solutions esthétiques – qui satisfait les exigences de sécurité et le souhait de modularité des espaces.

Saint-Gobain est un ambassadeur actif de la construction durable et s'engage pour mieux connaître les attentes des parties prenantes et participer à l'élaboration des normes du bâtiment. Des organisations transversales « Habitat », présentes dans 38 pays, assurent le lien et la coordination entre les différentes marques de Saint-Gobain avec pour objectif le développement d'une offre commune et transversale autour de l'habitat. Ces structures favorisent le dialogue entre les équipes des filières recherche et marketing et soutiennent la mise en place de projets communs entre Activités. Le réseau des enseignes de distribution du Groupe assure une proximité privilégiée avec les clients, indispensable pour anticiper leurs désirs. Cela passe notamment par une offre étendue de formation aux techniques de la construction durable et aux solutions du Groupe.

Autre révolution dans le secteur de la construction : l'intégration du numérique. Avec la domotique, l'habitat connecté deviendra un standard de confort, personnalisé en fonction des besoins de chacun. Grâce à la richesse de son portefeuille de solutions et aux synergies entre ses Activités, Saint-Gobain adapte son offre aux nouvelles techniques de construction, notamment dans le domaine de la maquette numérique (BIM). Internet a en outre profondément renouvelé les relations du Groupe avec ses clients. Toutes les Activités ont déployé des stratégies digitales afin de différencier leurs produits et assurer la visibilité des enseignes. Saint-Gobain adopte dans la distribution une démarche omnicanale en développant des services d'*e-commerce*, soutenus par une logistique de pointe. Le succès des sites marchands va de pair avec la consultation des stocks en temps réel par les clients, l'organisation des réseaux logistiques et la vitesse de livraison des produits.

Saint-Gobain est présent dans 64 pays, avec l'Europe comme premier marché mondial en termes de chiffre d'affaires. La stratégie de développement du Groupe vise à s'assurer une implantation géographique globale. Saint-Gobain veut s'étendre à de nouveaux marchés émergents, notamment au moyen de *joint-ventures* avec des acteurs locaux. Pour accompagner sa présence géographique mondiale, des solutions adaptées aux besoins spécifiques régionaux – contraintes climatiques, développement économique – sont créées.

Haute performance pour les marchés de pointe

Saint-Gobain a pour mission d'améliorer l'habitat et la vie quotidienne. Le Groupe dispose d'un positionnement unique : des positions stratégiques complémentaires dans les technologies des matériaux de construction et de haute performance. Le Pôle Matériaux Innovants conçoit des solutions à forte valeur ajoutée pour des applications très variées et pointues dans la construction mais aussi l'industrie. Il apporte une expertise fine dans un ensemble de technologies qui permet au Groupe de tirer le meilleur parti de la complémentarité des trois familles de matériaux (céramiques minérales, polymères de performance et tissus de fils de verre). En s'appuyant sur son potentiel d'innovation, son réseau d'ingénieurs d'application et sa maîtrise des procédés de transformation des matériaux, Saint-Gobain propose des solutions spécialement adaptées aux marchés dynamiques de l'automobile, de l'aéronautique, de la santé et de l'énergie, développées en collaboration étroite avec ses clients.

Le marché de l'automobile est stimulé par une hausse de la demande en véhicules moins énergivores, plus légers et moins soumis aux variations de températures. Avec ses vitrages pour le transport, mais également d'autres solutions d'équipement (paliers joints, produits abrasifs, etc.), Saint-Gobain sait répondre aux exigences toujours plus pointues des constructeurs, pour le confort optimal et la sécurité des passagers. Dans l'industrie aéronautique, en plein essor, les solutions du Groupe (radômes, films et composants polymères, céramiques, etc.) interviennent pour contribuer à la réduction de la consommation de carburant et fournir des matériaux d'une grande fiabilité.

La biopharmacie est devenue pour Saint-Gobain un marché porteur, avec le développement notamment de solutions à usage unique en plastique, remplaçant les techniques actuelles de réservoirs et tuyaux en acier inoxydable. Dans le secteur de l'énergie qui exige de nouveaux développements industriels avec notamment la progression des énergies renouvelables, le Groupe crée des applications adaptées : billes de soutènement céramiques, joints pour les éoliennes maritimes, réfractaires pour le revêtement des incinérateurs...

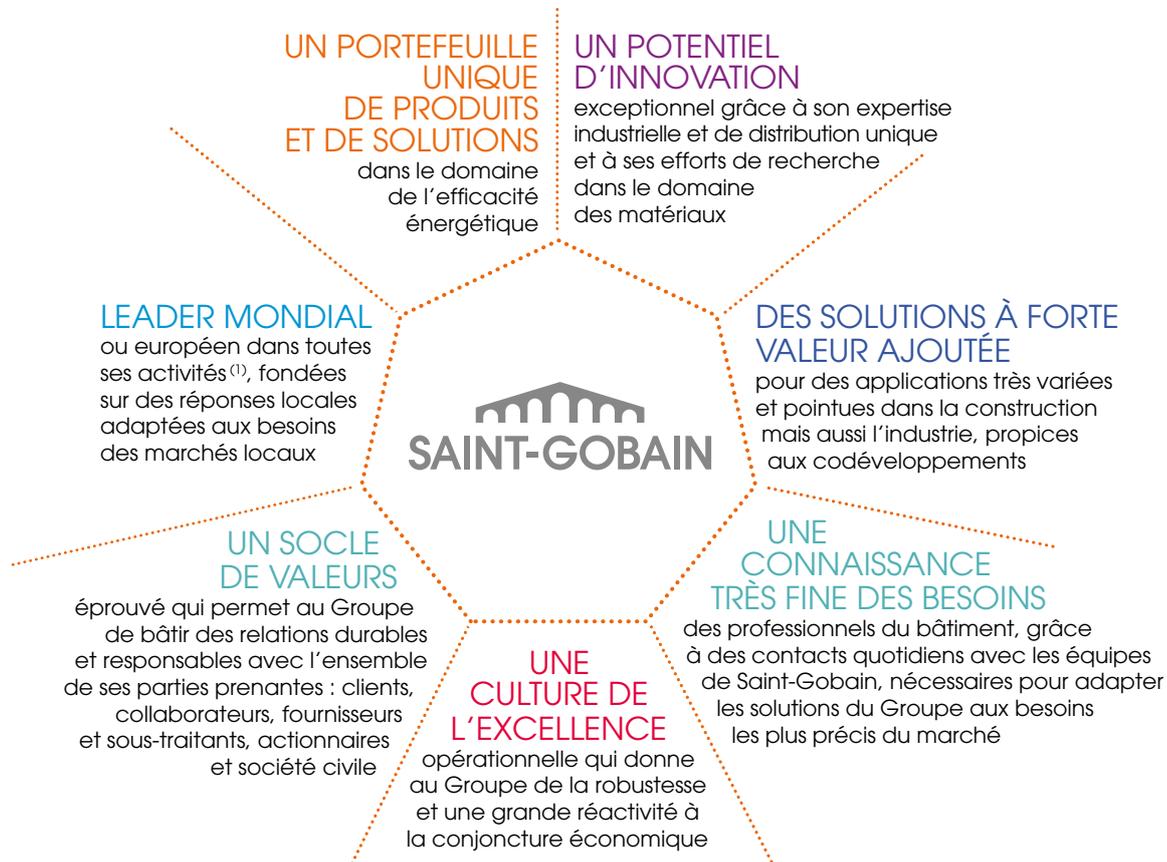
L'association du codéveloppement, de la recherche et de l'innovation est un levier important de la croissance des ventes et des marges du Groupe et de la stratégie de différenciation de Saint-Gobain sur ces marchés.

La force de Saint-Gobain : la Recherche et l'Innovation au cœur de la stratégie du Groupe

Les actions continues pour développer la culture de l'innovation portent leurs fruits. Pour la quatrième année consécutive, le Top 100 *Global Innovators* de Thomson Reuters a classé Saint-Gobain parmi les 100 organisations mondiales les plus innovantes. Ses travaux de recherche portent aussi bien sur des innovations de rupture que sur l'amélioration continue de ses produits, procédés et services, dans un esprit d'ouverture et d'anticipation des besoins de ses clients. Les pro-

jets d'innovation transversaux se multiplient, renforcés par la culture de partenariat et de codéveloppement. Le Groupe est également à l'écoute des nouveaux marchés grâce à NOVA External Venturing, sa cellule dédiée à l'innovation externe chargée de ses relations avec les *start-up*. Saint-Gobain entretient aussi de nombreux partenariats avec des institutions scientifiques ou académiques. C'est le cas par exemple avec l'inauguration en octobre 2014 au Japon par Saint-Gobain, le Centre national de la recherche scientifique français (CNRS) et l'Institut japonais de science des matériaux (NIMS), du laboratoire LINK (*Laboratory for Innovative Key materials and structures*).

Le positionnement unique de Saint-Gobain



⁽¹⁾ Source : Saint-Gobain

Les valeurs et les engagements

5 PRINCIPES DE COMPORTEMENT

- **L'ENGAGEMENT PROFESSIONNEL,**
- **LE RESPECT DES PERSONNES,**
- **L'INTÉGRITÉ,**
- **LA LOYAUTÉ,**
- **LA SOLIDARITÉ**

sont les valeurs fondamentales unissant les dirigeants et employés et constituent les Principes de Comportement de chacun des collaborateurs.

4 PRINCIPES D'ACTION

- **LE RESPECT DE LA LÉGALITÉ,**
- **LE RESPECT DE L'ENVIRONNEMENT,**
- **LE RESPECT DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL,**
- **LE RESPECT DES DROITS DES EMPLOYÉS**

régissent les actions de tous les dirigeants et employés, dans l'exercice de leur fonction.

Les Principes de Comportement et d'Action font explicitement référence aux conventions applicables de l'Organisation Internationale du Travail, aux Principes Directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales et à la convention de l'OCDE en matière de lutte contre la corruption.



Saint-Gobain adhère au Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003. Cet engagement témoigne de la démarche de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) du Groupe, qui communique régulièrement ses avancées dans les domaines couverts par le Pacte Mondial. Saint-Gobain a rejoint

en 2009 deux initiatives liées au Pacte Mondial : *Caring for Climate*, pour lutter contre le changement climatique, et *CEO Water Mandate*, pour la protection des ressources en eau dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le Développement des Nations Unies. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général de Saint-Gobain, a également signé en 2008 la déclaration de soutien des dirigeants d'entreprises aux droits de l'homme à l'occasion du 60^e anniversaire de la Déclaration universelle des droits de l'homme.



Le Groupe

et ses activités

1. Saint-Gobain, un des 100 principaux groupes industriels dans le monde 10

1.1 Des actifs construits au cours de 350 ans d'histoire	10
1.2 Une assise financière solide	12
1.3 Gouvernance	14
1.4 Un Groupe avec une implantation mondiale forte	16
1.5 Le capital humain, un actif majeur du <i>business model</i> de Saint-Gobain	17

2. Activités des Pôles 18

2.1 Matériaux Innovants	20
2.2 Produits pour la Construction	26
2.3 Distribution Bâtiment	32
2.4 Conditionnement Verallia	36

1. Saint-Gobain, un des 100 principaux groupes industriels dans le monde

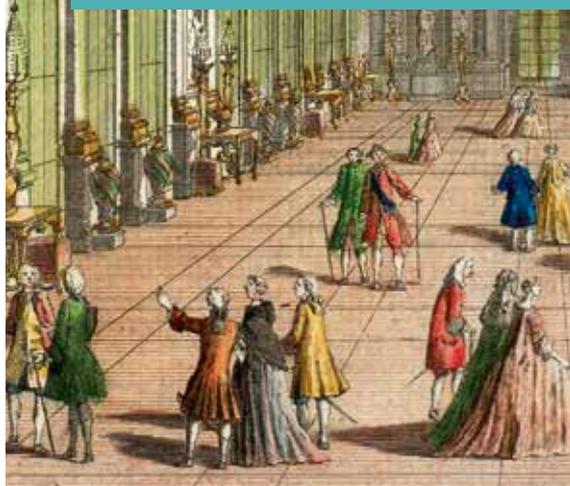
1.1 DES ACTIFS INDUSTRIELS CONSTRUITS AU COURS DE 350 ANS D'HISTOIRE



XVII^e
siècle

Les origines

Le roi de France Louis XIV, sous l'impulsion de son ministre Colbert, crée en 1665 une Manufacture des glaces destinée à battre en brèche la suprématie de Venise dans la fabrication de miroirs. Elle réalise en 1684 les miroirs de la Galerie des Glaces du château de Versailles et s'installe dans le village de Saint-Gobain, en Picardie, en 1692.



XVIII^e et XIX^e
siècles

La naissance de la grande entreprise

Les miroirs sont à la mode et leur prix devient plus accessible. Bénéficiant des commandes royales et de celles de particuliers, la manufacture, qui emploie plus de mille ouvriers, se modernise et connaît une prospérité croissante tout au long du siècle.

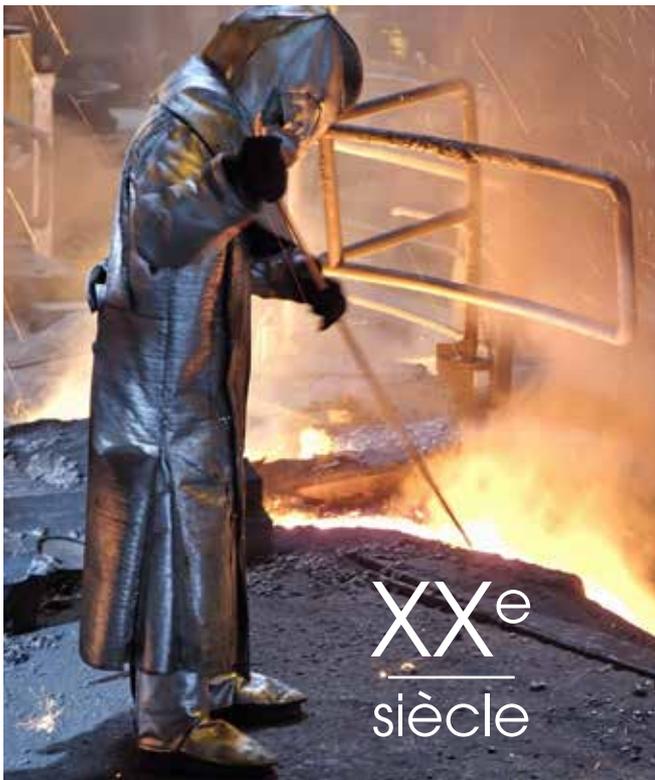
Confronté à une vive concurrence internationale, Saint-Gobain diversifie ses activités dans le secteur de la chimie. À la fin du siècle, les activités chimiques et verrières s'équilibrent. La Manufacture des glaces profite de l'essor d'une nouvelle architecture de fer et de verre, principalement dans les grands équipements publics : halles, gares, passages couverts...



XXI^e
siècle

La référence de l'habitat durable

Saint-Gobain centre sa stratégie sur l'habitat durable tout en continuant de servir de nombreux marchés industriels. Fort de ses nombreuses implantations, le Groupe se développe sans cesse dans les pays émergents. Il fait des acquisitions significatives pour étendre son réseau de distribution de matériaux de construction en Europe.



XX^e
siècle

La construction du Groupe actuel

DE L'ENTREPRISE VERRIÈRE
À LA MULTINATIONALE

Saint-Gobain s'intéresse désormais à tous les types de produits verriers (verre à vitres, bouteilles, optique, etc.). La révolution de l'automobile et celle de l'architecture moderne qui offre de grandes surfaces vitrées lui procurent de nouveaux débouchés. En 1970, elle fusionne avec la société Pont-à-Mousson de fabrication de tuyaux de fonte. C'est le temps de l'émergence d'un nouveau style de management, des cessions puis des acquisitions marquantes, de la nationalisation suivie de la privatisation, de l'intensification des efforts de recherche, du développement dans de nouveaux pays et de l'arrivée dans le monde du négoce des matériaux de construction.





En 2015, Saint-Gobain célèbre ses 350 ans. L'occasion d'affirmer la stratégie et les valeurs du Groupe, et de rappeler la force que représentent 350 ans d'histoire et d'innovations. Cette expérience donne le sens du long terme, la sérénité et l'agilité pour adapter Saint-Gobain aux évolutions du monde. L'histoire du Groupe est la preuve que l'entreprise a su repousser ses limites et relever les défis technologiques. Saint-Gobain est convaincu qu'il existe de nombreuses raisons de croire en l'avenir. C'est donc résolument tourné vers l'avenir et l'innovation que le Groupe célèbre son anniversaire, partagé avec optimisme. De nombreux événements sont organisés en 2015 par le Groupe dans le monde entier. Une exposition virtuelle présente sur un site Internet dédié, en cinq langues, plus de 700 documents et films d'archives retraçant l'histoire de Saint-Gobain depuis 1665. Une galerie des innovations dans l'architecture et une reconstitution en 3D de la Manufacture des glaces en fonctionnement en 1785 sont accessibles ainsi que de multiples univers thématiques.

Un livre anniversaire, relié à cette exposition, est publié aux éditions Albin Michel en mars 2015. Il explique l'identité profonde de Saint-Gobain, à travers les hommes d'hier et d'aujourd'hui, les lieux, les savoir-faire et les produits, les moments-clés de son histoire, le langage propre au Groupe.

Quatre pavillons éphémères Saint-Gobain, magiques et futuristes, permettant d'expérimenter des sensations, voyagent toute l'année 2015 pour se poser au cœur de quatre grandes villes d'Asie (Shanghai), d'Amérique (São Paulo et Philadelphie), d'Europe (Paris). Ces pavillons sont ouverts gratuitement à tous.

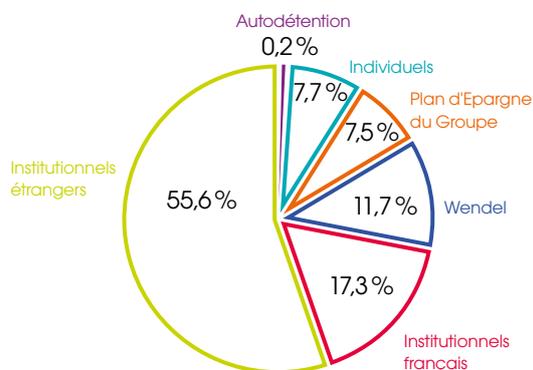
Un jeu mobile, baptisé « World 350 », est lancé dans le cours de l'année 2015.

Enfin, la journée anniversaire de Saint-Gobain aura lieu le 15 octobre dans tous les sites du Groupe, partout dans le monde.

1.2 UNE ASSISE FINANCIÈRE SOLIDE

1.2.1 Un actionariat stable

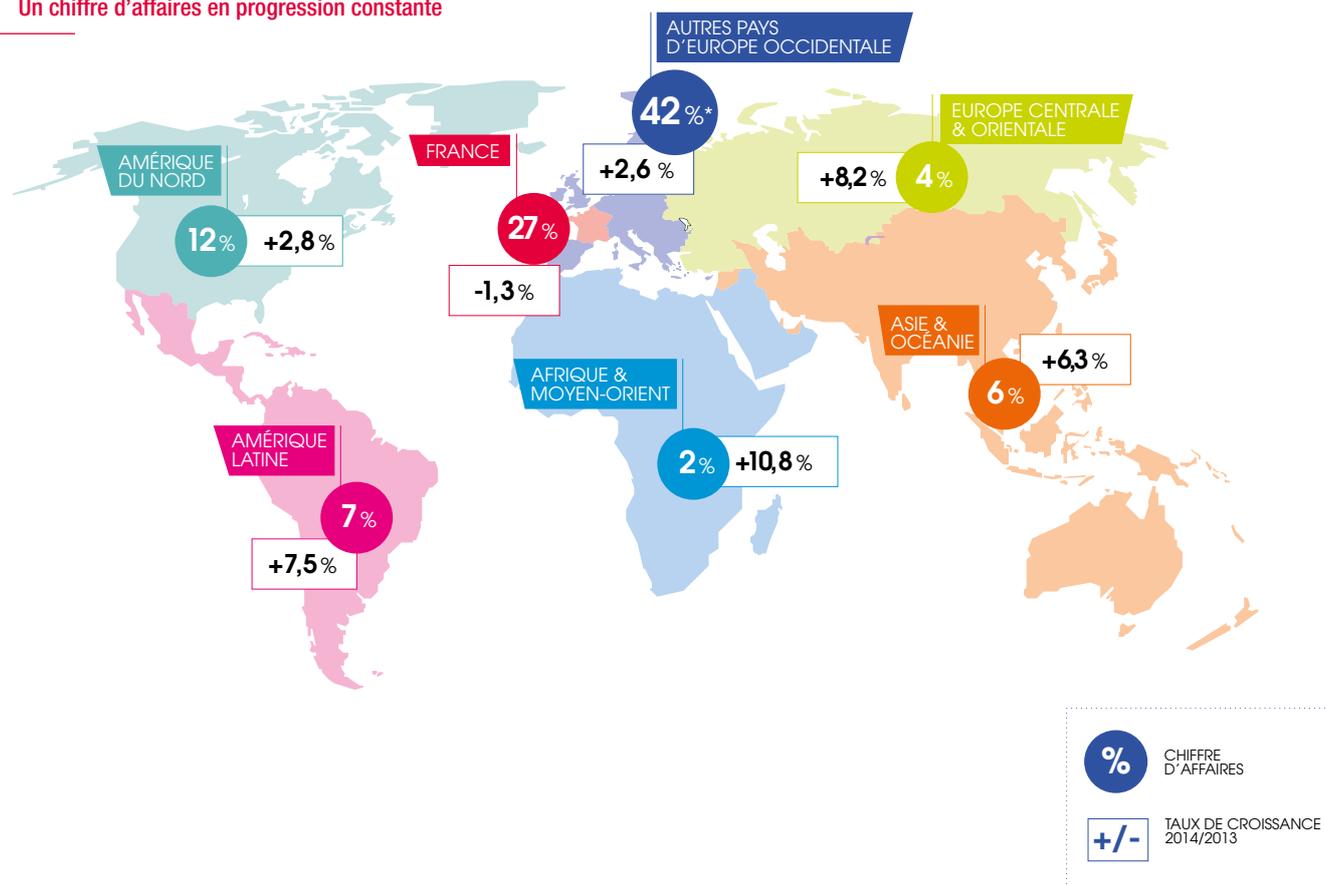
Structure du capital au 31.12.2014



1.2.2 Des résultats financiers encourageants

Chiffre d'affaires	41 054 M€	Bénéfice net par action	1,97 €
Résultat d'exploitation	2 797 M€	Investissements totaux	1 532 M€
Résultat net ensemble consolidé	1 000 M€	Capitaux propres	18 013 M€
Résultat net courant	1 103 M€	Endettement net	7 221 M€
Résultat net courant par action	1,98 €	Actif non courant	28 584 M€
Résultat net	953 M€	Fonds de roulement	4 191 M€

Un chiffre d'affaires en progression constante



* Ce chiffre s'explique par le fait que le Pôle Distribution Bâtiment, qui représente 46 % du chiffre d'affaires de Saint-Gobain, est surtout présent en Europe.

1.2.3 Une performance reconnue par les agences de notation financière et extra-financière

La notation de la dette à long terme de Saint-Gobain a été confirmée par Standard & Poor's le 9 décembre 2014 à BBB avec une perspective stable.

La notation de la dette à long terme de Saint-Gobain a été confirmée par Moody's le 9 décembre 2014 à Baa2 avec une perspective stable.



En 2014, Saint-Gobain fait partie des indices STOXX® Global ESG Leaders, MSCI Global Sustainability Indexes, Euronext Vigeo Europe 120, Euronext Vigeo Eurozone 120, ESI Excellence Europe d'Ethibel et FTSE4Good. Saint-Gobain est la première entreprise de son secteur (Construction & Matériaux) dans l'indice FTSE4Good.

Être sélectionné dans des indices boursiers éthiques est une reconnaissance de l'engagement du Groupe sur le long terme, et des résultats enregistrés dans le domaine de la responsabilité sociale d'entreprise.

1.3 GOUVERNANCE

1.3.1 Le Conseil d'administration

au 1^{er} janvier 2015

Pierre-André de CHAENDAR

Président-Directeur Général
de la Compagnie de Saint-Gobain

Isabelle BOUILLLOT

Président de China Equity Links

Alain DESTRAIN

Administrateur salarié

Jean-Martin FOLZ

Administrateur de sociétés

Bernard GAUTIER

Membre du Directoire de Wendel

Anne-Marie IDRAC

Ancienne Secrétaire d'État
au Commerce extérieur, Consultant

Sylvia JAY

Administrateur de sociétés

Pamela KNAPP

Administrateur de sociétés

Pascal LAÏ

Administrateur salarié

Agnès LEMARCHAND

Administrateur de sociétés

Frédéric LEMOINE

Président du Directoire de Wendel

Gérard MESTRALLET

Président-Directeur Général
de GDF Suez

Jacques PESTRE

Directeur Général Adjoint du
groupe POINT.P, Président du
Conseil de surveillance du FCPE
Saint-Gobain PEG France et
administrateur représentant
les actionnaires salariés

Olivia QIU

Directeur de la stratégie
et de l'innovation de Philips
Lighting, Vice-Président Exécutif
de Philips

Denis RANQUE

Président du Conseil
d'administration d'Airbus Group

Gilles SCHNEPP

Président-Directeur Général
de Legrand

Jean-Dominique SENARD

Président de Michelin

Philippe VARIN

Président du Conseil d'administration
d'Areva

Secrétaire du Conseil
d'administration :

Antoine VIGNIAL

Secrétaire Général
de la Compagnie de Saint-Gobain

1.3.2 Une organisation décentralisée

Saint-Gobain est un groupe décentralisé dont les activités sont organisées en quatre Pôles : Matériaux Innovants (Vitrage et Matériaux Haute Performance), Produits pour la Construction, Distribution Bâtiment et Conditionnement. Chaque Pôle a la responsabilité de sa stratégie sur le plan mondial. Des délégations représentent le Groupe dans les pays où il est implanté et coordonnent les actions des différentes sociétés.

La Direction Générale du Groupe définit la stratégie d'ensemble de Saint-Gobain.

La Compagnie de Saint-Gobain comprend les directions fonctionnelles suivantes : les Ressources Humaines, la Finance, la Recherche et Développement, le Plan, les Affaires Juridiques et Fiscales, la Communication, l'Audit et le Contrôle Interne, le Marketing.

DIRECTION GÉNÉRALE

1• Pierre-André de CHAENDAR

Président-Directeur Général

2• Benoît BAZIN

Directeur Général Adjoint,
chargé du Pôle Distribution Bâtiment

3• Jean-Claude BREFFORT

Directeur Général Adjoint, chargé
du Développement International

4• John CROWE

Directeur Général Adjoint,
chargé de la Délégation pour
l'Amérique du Nord

5• Jean-Pierre FLORIS

Directeur Général Adjoint, chargé
du Pôle Conditionnement
et de la supervision du Pôle
Matériaux Innovants

6• Laurent GUILLOT

Directeur Financier

7• Peter HINDLE

Directeur Général Adjoint,
chargé de l'habitat durable
et de la Délégation pour
le Royaume-Uni, la République
d'Irlande, l'Afrique du Sud,
le Mozambique, la Namibie
et le Zimbabwe

8• Claude IMAUVEN

Directeur Général Adjoint,
chargé du Pôle Produits
pour la Construction



9• Claire PEDINI

Directeur Général Adjoint,
chargée des Ressources Humaines

10• Jean-François PHÉLIZON

Directeur Général Adjoint, chargé
de l'Audit et du Contrôle Interne

11• Antoine VIGNIAL

Secrétaire Général, chargé de
la Responsabilité Sociale
d'Entreprise

DIRECTIONS FONCTIONNELLES

Sophie CHEVALLON
Directrice de la Communication

Fabrice DIDIER
Directeur Marketing

Delphine GENY-STEPHANN
Directeur du Plan et de la Stratégie

Didier ROUX
Directeur de la Recherche
et du Développement
et de l'Innovation

DIRECTIONS DES PÔLES

Benoît BAZIN
Directeur du Pôle Distribution
Bâtiment

Patrick DUPIN
Directeur du Pôle Vitrage
(Matériaux Innovants)

Jean-Pierre FLORIS
Directeur du Pôle Conditionnement

Benoît d'IRIBARNE
Directeur du Pôle Matériaux
Haute Performance
(Matériaux Innovants)

Claude IMAUVEN
Directeur du Pôle Produits
pour la Construction

DÉLÉGUÉS GÉNÉRAUX

au 1^{er} janvier 2015

Dominique AZAM
Délégué Général pour le Mexique,
les pays d'Amérique centrale,
le Venezuela, la Colombie,
l'Équateur et le Pérou

John CROWE
Délégué Général
pour l'Amérique du Nord

Hartmut FISCHER
Délégué Général pour l'Europe
centrale

Javier GIMENO
Délégué Général pour l'Asie-
Pacifique

Peter HINDLE
Délégué Général pour le
Royaume-Uni, la République
d'Irlande, l'Afrique du Sud, le
Mozambique, la Namibie
et le Zimbabwe

Thierry FOURNIER
Délégué Général pour le Brésil,
l'Argentine et le Chili

Thierry LAMBERT
Délégué Général pour les pays
nordiques et les pays baltes

Anand MAHAJAN
Délégué Général pour l'Inde,
le Sri Lanka et le Bangladesh

François-Xavier MOSER
Délégué Général pour la Pologne,
la Bulgarie et la Roumanie

Gonzague de PIREY
Délégué Général pour la Russie,
l'Ukraine et les pays de la
Communauté des États
Indépendants

Ricardo de RAMÓN GARCÍA
Délégué Général pour l'Espagne,
le Portugal, le Maroc, l'Algérie
et la Tunisie

Tomáš ROSÁK
Délégué Général pour
la République tchèque,
la Slovaquie, la Hongrie
et les pays de l'est Adriatique

Gianni SCOTTI
Délégué Général pour l'Italie,
la Grèce, l'Égypte, la Turquie
et la Libye

COMITÉS DU GROUPE SAINT-GOBAIN

COMITÉ EXÉCUTIF

Pierre-André de CHALENDAR
Président-Directeur Général

Laurent GUILLOT
Directeur Financier

Claire PEDINI
Directeur Général Adjoint, chargé
des Ressources Humaines

Antoine VIGNIAL
Secrétaire Général, chargé de la
Responsabilité Sociale d'Entreprise

Le Comité Exécutif se réunit
chaque semaine.

COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE

Pierre-André de CHALENDAR
Président-Directeur Général

Benoît BAZIN
Directeur Général Adjoint, chargé
du Pôle Distribution Bâtiment

Jean-Claude BREFFORT
Directeur Général Adjoint, chargé
du Développement international

John CROWE
Délégué Général Adjoint, chargé
de la Délégation pour l'Amérique du
Nord

Benoît d'IRIBARNE
Directeur du Pôle Matériaux Haute
Performance (Matériaux Innovants)

Fabrice DIDIER
Directeur Marketing

Patrick DUPIN
Directeur du Pôle Vitrage
(Matériaux Innovants)

Jean-Pierre FLORIS
Directeur du Pôle Conditionnement

Delphine GENY-STEPHANN
Directeur du Plan et de la Stratégie

Laurent GUILLOT
Directeur Financier

Peter HINDLE
Délégué Général pour le
Royaume-Uni, la République
d'Irlande, l'Afrique du Sud, le
Mozambique, la Namibie et le
Zimbabwe

Claude IMAUVEN
Directeur du Pôle Produits
pour la Construction

Claire PEDINI
Directeur Général Adjoint, chargé
des Ressources Humaines

Jean-François PHÉLIZON
Directeur Général Adjoint, chargé
de l'Audit et du Contrôle Internes

Didier ROUX
Directeur de la Recherche et du
Développement, et de l'Innovation

Antoine VIGNIAL
Secrétaire Général, chargé de la
Responsabilité Sociale d'Entreprise

Le Comité de Direction Générale
se réunit une fois par mois.

COMITÉ DE LIAISON

Pierre-André de CHALENDAR
Président-Directeur Général

**Les membres du Comité de
Direction Générale**

LES DÉLÉGUÉS GÉNÉRAUX :
Dominique Azam, John Crowe,
Hartmut Fischer, Thierry Fournier,
Javier Gimeno, Peter Hindle,
Thierry Lambert, Anand Mahajan,

François-Xavier Moser,
Gonzague de Pirey,
Ricardo de Ramón García,
Tomáš Rosák, Gianni Scotti

**Les Directeurs des Activités
suivantes :**

Saint-Gobain Glass
(Houchan Shoelbi),
Saint-Gobain Sekurit (Patrick Dupin),
Glassolutions (Jean-Marie Vaissaire),
Abrasifs (Patrick Millot),
Céramiques (Guillaume Texier),
Performance Plastics
(Thomas Kinisky),
Canalisation (Vincent Legros),
Gypse (Claude-Alain Tardy),
Isolation (Emmanuel Normant),
Mortiers Industriels
(Jean-Luc Gardaz),
POINT.P (Patrice Richard),
Lapeyre (Patrick Bertrand),
SGBD UK & Ireland (Mark Rayfield),
SGBD Deutschland (Udo Brandt),
SGBD Nordics (Kare O. Malo).

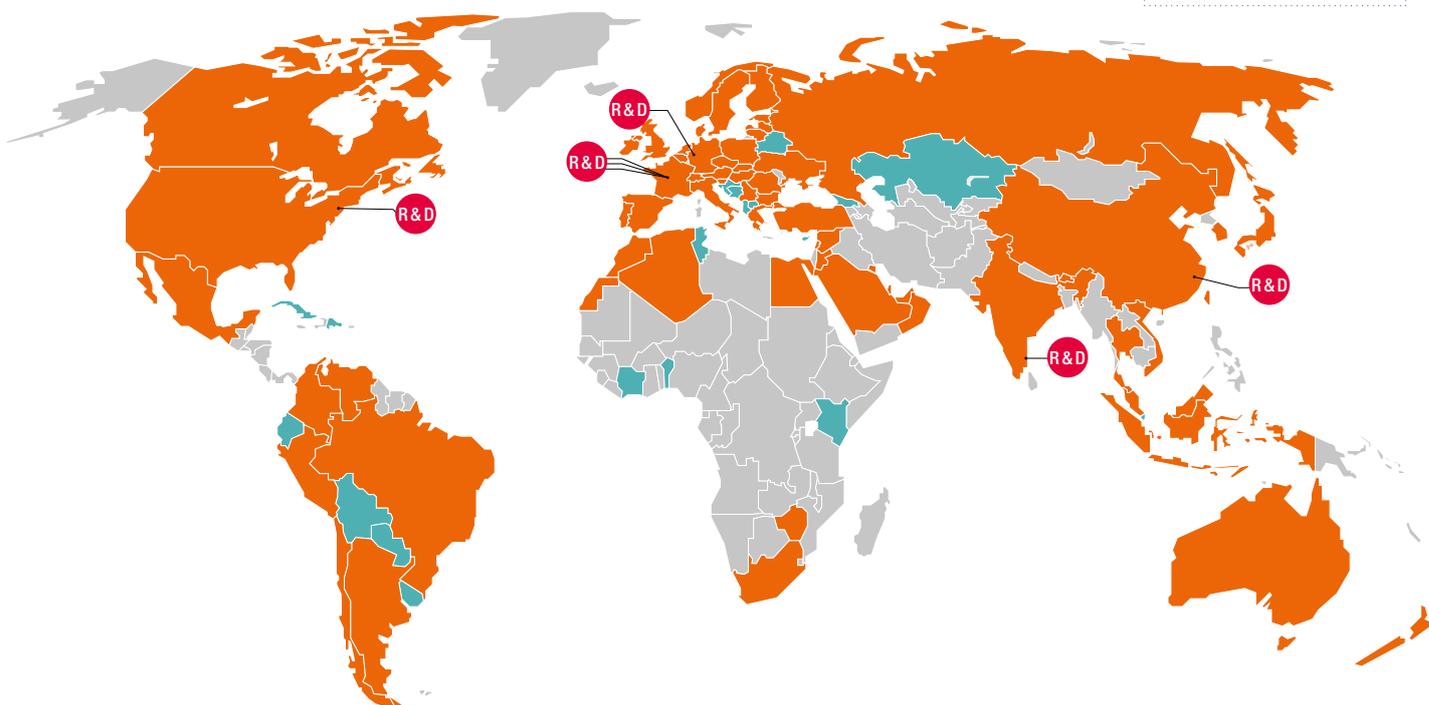
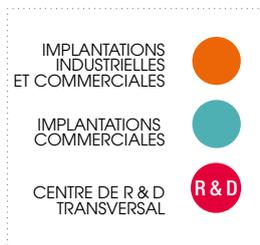
**Le Directeur des Systèmes
d'information et Achats du
Groupe** (Frédéric Verger)

Le Comité de liaison se réunit
trois fois par an.

1.4 UN GROUPE AVEC UNE IMPLANTATION MONDIALE FORTE

Saint-Gobain est actif dans le monde à la fois par ses nombreuses implantations industrielles et par une présence commerciale forte.

Les implantations de Saint-Gobain dans le monde



Des synergies à travers la recherche et le développement

Le Groupe dispose en outre de sept grands centres de recherche à vocation transversale qui servent l'ensemble des Activités optimisant ainsi les synergies entre les activités. Ces centres de recherche maintiennent et développent au plus haut niveau les compétences et technologies clés pour le Groupe. Leur taille et leur pluridisciplinarité facilitent une interaction efficace avec le monde académique, une veille et une anticipation sur les avancées scientifiques et le recrutement de cadres d'excellence.

- Centre de Recherche et d'Etudes Européen (CREE) – Cavillon – France
- Centre de Recherche et de Développement de Chanteraine (CRDC) – Thourotte – France

- Herzogenrath Research & Development Centre (HRDC) – Herzogenrath – Allemagne
- Northboro Research & Development Centre (NRDC) – Northboro – MA – États-Unis
- Saint-Gobain Recherche (SGR) – Aubervilliers – France
- Saint-Gobain Research Shanghai (SGRS) – Shanghai – Chine
- Saint-Gobain Research India (SGRI) – Chennai – Inde

Le Groupe compte également une centaine d'unités de développement réparties dans le monde. Elles permettent le développement de produits nouveaux répondant au plus près aux besoins des clients et aux exigences des marchés locaux.

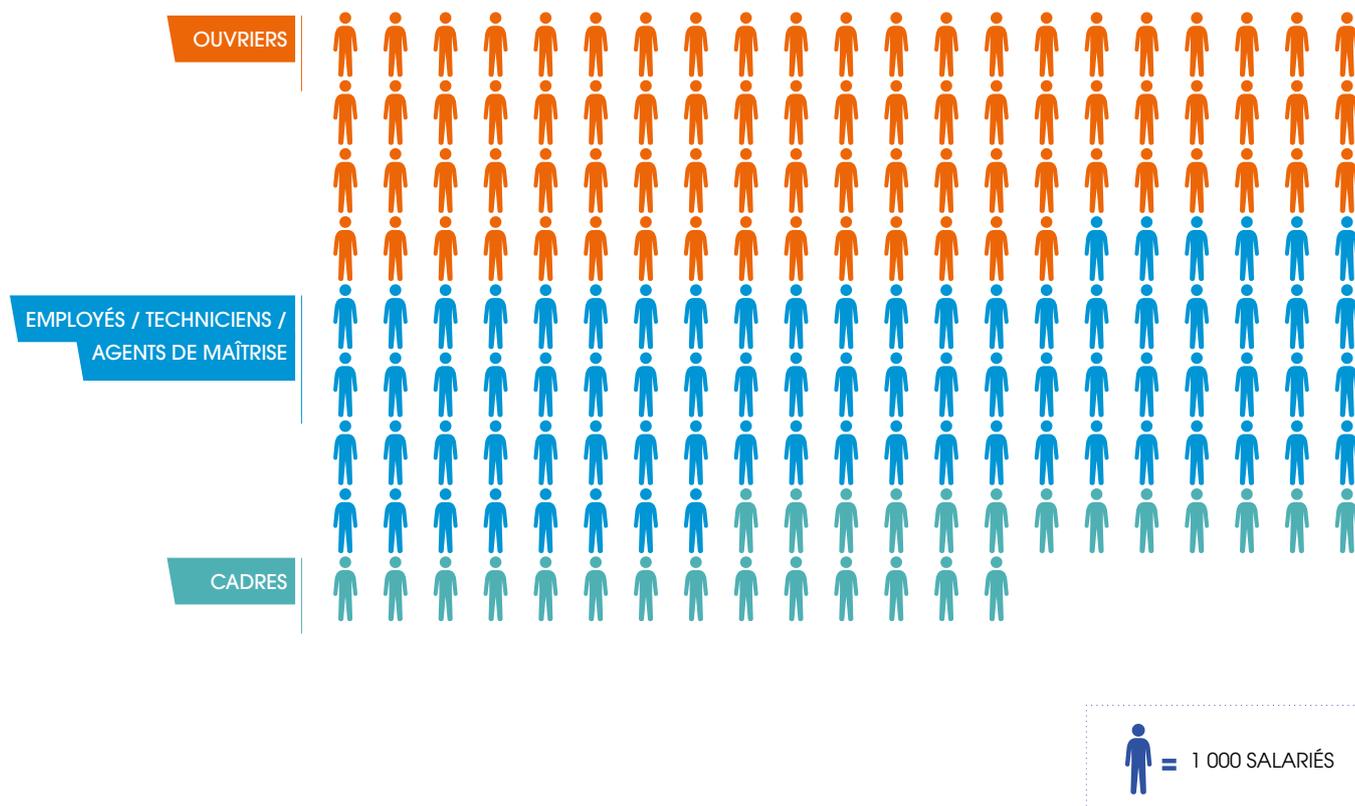
1.5 LE CAPITAL HUMAIN, UN ACTIF MAJEUR DU BUSINESS MODEL DE SAINT-GOBAIN

Fort de son histoire et de la richesse de son dialogue social, le Groupe a su faire grandir et évoluer les compétences de ses équipes au service de ses clients. Le programme OPEN (*Our People in an Empowering Network*) a pour objectif de favoriser les échanges et l'innovation, de développer une culture centrée sur le client et de perpétuer la culture d'excellence opérationnelle et l'expertise technique de plus de 180 000 collaborateurs de Saint-Gobain.

Présentation des effectifs de Saint-Gobain

Total Groupe	181 742
Pôle Matériaux Innovants	58 898
Pôle Produits pour la Construction	46 358
Pôle Distribution Bâtiment	63 345
Pôle Conditionnement	9 710

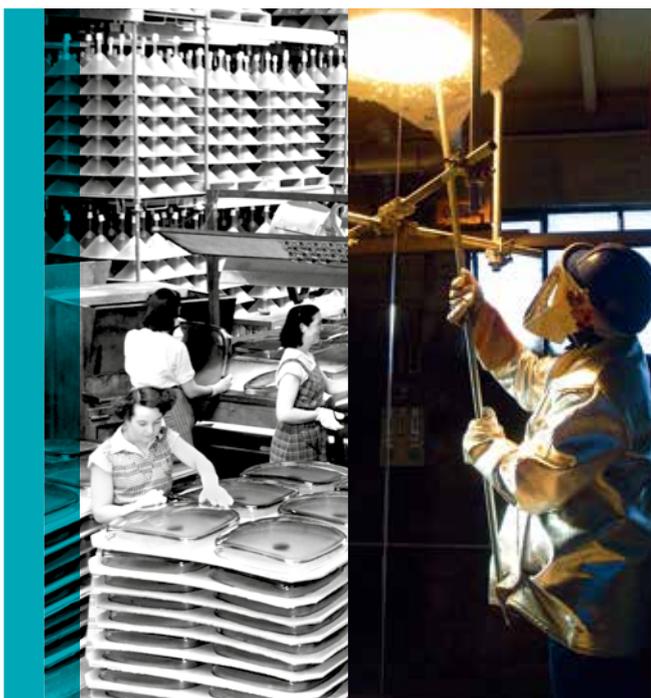
Répartition des effectifs par catégorie professionnelle (ouvriers, employés / techniciens / agents de maîtrise, cadres)



2. Activités des Pôles

SAINT-GOBAIN est organisé en quatre Pôles

22% du chiffre d'affaires



Matériaux INNOVANTS

Regroupant le Vitrage et les Matériaux Haute Performance, le Pôle Matériaux Innovants détient un portefeuille unique de matériaux et de procédés dans les domaines de l'habitat et de l'industrie.

VITRAGE

N°1 européen ⁽¹⁾

N°2 mondial ⁽¹⁾

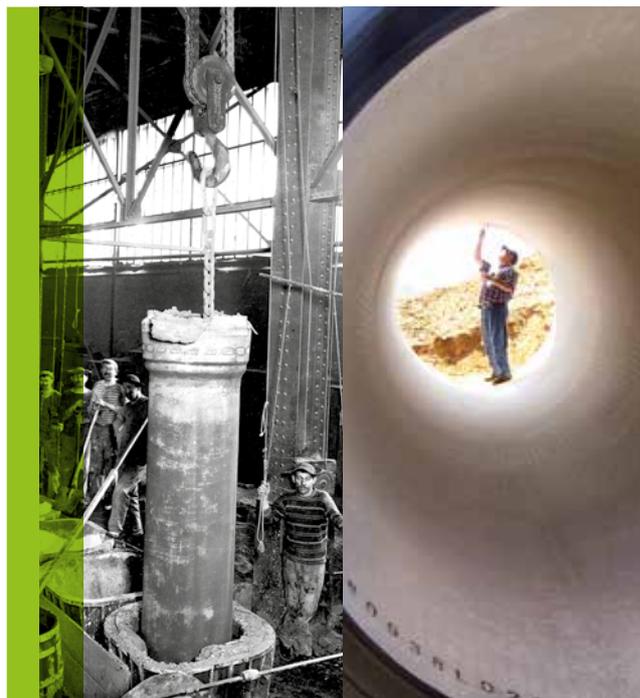
- Présence : 42 pays
- Près de 32 000 collaborateurs

MATÉRIAUX HAUTE PERFORMANCE

N°1 mondial ⁽¹⁾

- Présence : 44 pays
- Près de 27 000 collaborateurs

26% du chiffre d'affaires



Produits pour la CONSTRUCTION

Le Pôle Produits pour la Construction propose des solutions d'aménagement intérieur et extérieur permettant d'augmenter le confort de l'habitat : plâtre, isolation acoustique et thermique, revêtement de façades, toiture, canalisation.

N°1 mondial ⁽¹⁾

- > Tuyaux en fonte ductile
- > Plaques de plâtre et plâtre
- > Isolation
- > Colles à carrelage

- Présence : 58 pays
- Près de 47 000 collaborateurs

N°1 européen ⁽¹⁾

- > Revêtements de façade

N°2 aux États-Unis ⁽¹⁾

- > Produits de façade

⁽¹⁾ Source : Saint-Gobain

46%

du chiffre d'affaires



Distribution BÂTIMENT

Le Pôle Distribution Bâtiment apporte au Groupe une connaissance intime des besoins des clients : les professionnels du bâtiment, les particuliers à projets et les grandes entreprises. Il sert les marchés de la construction neuve, de la rénovation et de l'aménagement de l'habitat.

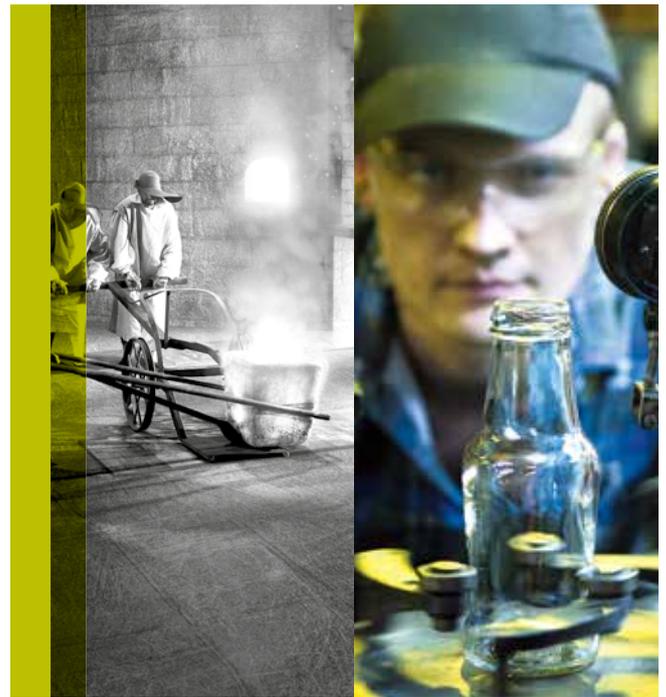
N°1 européen ⁽¹⁾

> Distribution de matériaux de construction

- Présence : 27 pays
- Plus de 63 000 collaborateurs
- Près de 4 400 points de vente

6%

du chiffre d'affaires



Conditionnement VERALLIA

Sous la marque Verallia, le Pôle Conditionnement est un producteur majeur de bouteilles pour le marché des vins, des spiritueux et des pots pour les produits alimentaires. Verallia est également présente sur les marchés de la bière, des jus de fruits, des boissons non alcoolisées, des eaux minérales et des huiles.

N°3 mondial ⁽¹⁾

> Bouteilles et pots en verre

- Présence : 13 pays
- Près de 10 000 collaborateurs

⁽¹⁾ Source : Saint-Gobain



2.1 Matériaux INNOVANTS

Détenteur d'un portefeuille unique de matériaux et de procédés dans les domaines de l'habitat et de l'industrie, le Pôle Matériaux Innovants apporte au Groupe Saint-Gobain sa culture de l'innovation.

Il se compose de deux métiers :

- le Vitrage ;
- les Matériaux Haute Performance (MHP).

Positions concurrentielles :

N°1 mondial ⁽¹⁾

Matériaux Haute Performance

N°2 mondial ⁽¹⁾
N°1 européen ⁽¹⁾

Vitrage

Plus de **500**
sites industriels,
répartis dans 44 pays



Près de 59 000 salariés

(Vitrage : près de 32 000 salariés dans 42 pays ;
Matériaux Haute Performance : près de 27 000 salariés dans 44 pays)

7
**centres de
R & D transversaux**
aux États-Unis, en Europe,
en Chine et en Inde

2 100
chercheurs
dédiés aux Matériaux Innovants

Près de **300 brevets** par an
déposés par le Pôle Matériaux Innovants

Environ **2/3**
des dépenses R & D
du Groupe

⁽¹⁾ Source : Saint-Gobain

2.1.1 Le Pôle Vitrage

Le Pôle Vitrage regroupe trois activités principales : la production de verre plat (Saint-Gobain Glass), la transformation et la distribution pour le marché du bâtiment (Glassolutions) et les vitrages pour l'automobile et le transport (Saint-Gobain Sekurit).

Saint-Gobain Glass fabrique, grâce à un puissant réseau industriel, du verre plat (*float*) pour le bâtiment et l'industrie automobile. Ce verre peut être clair, imprimé, feuilleté, à couches ou de couleur. Performant, il allie efficacité énergétique, confort et respect de l'environnement.

Glassolutions regroupe un réseau de sociétés de transformation et de distribution couvrant un vaste champ d'applications pour le marché du bâtiment : façades, grands projets architecturaux, équipements urbains, menuiseries industrielles, meubles, éléments de salles de bain, verre de décoration intérieure. Porteuses d'innovations, ces applications intègrent des vitrages à isolation thermique et acoustique renforcée ou de contrôle solaire, des vitrages décoratifs, de sécurité, de protection contre l'incendie ou encore des vitrages actifs à teinte

variable SageGlass®. Glassolutions fabrique aussi des produits vitro-céramiques avec EuroKera (entreprise commune avec Corning SAS), *coleader* mondial de plaques de cuisson en vitrocéramique.

Saint-Gobain Sekurit livre aux grands constructeurs automobiles mondiaux des pare-brise, des vitres latérales, des lunettes arrière, des toits de verre et des modules pré-montés. Ces vitrages sont des produits complexes, en rapide évolution. Ils contribuent à diminuer la consommation énergétique des véhicules et répondent aux besoins croissants de sécurité et de confort des usagers : confort visuel notamment grâce aux pare-brise panoramiques, et bien-être en particulier grâce aux vitrages acoustiques et aux pare-brise chauffants en hiver et réfléchissants en été. Saint-Gobain intervient également sur le marché des transports avec des vitrages destinés aux secteurs aéronautiques et ferroviaires, à la marine, aux véhicules industriels et aux blindés. Enfin, le Groupe distribue et pose des pare-brise à travers son réseau Saint-Gobain Autover et Glassdrive.

a) Portefeuille de produits et marques

Métiers et produits	Principales utilisations	Principales marques	Principaux concurrents	Position concurrentielle de Saint-Gobain
Verre de base : Verre plat, à couches, feuilleté, imprimé, argenté, laqué	<ul style="list-style-type: none"> Bâtiment, automobile et transports, électroménager 	<ul style="list-style-type: none"> Saint-Gobain Climalit 	<ul style="list-style-type: none"> NSG (Japon) Asahi (Japon) Guardian (États-Unis) PPG (États-Unis) Sisecam (Turquie) Fuyao Glass (Chine) Divers verriers chinois 	<ul style="list-style-type: none"> Leader en Europe⁽¹⁾ Numéro 2 mondial⁽¹⁾
Transformation et distribution du verre pour le bâtiment	<ul style="list-style-type: none"> Résidentiel et non résidentiel, construction neuve et rénovation, aménagement intérieur, verres actifs, verres anti-feu 	<ul style="list-style-type: none"> Saint-Gobain Glassolutions Swisspacer Vetrotech SageGlass® 		
Transformation du verre pour l'automobile et les transports	<ul style="list-style-type: none"> Automobile, aéronautique, ferroviaire, véhicules industriels et blindés, marine 	<ul style="list-style-type: none"> Saint-Gobain Sekurit Saint-Gobain Autover Saint-Gobain Sully Glassdrive 		
Spécialités	<ul style="list-style-type: none"> Verres de protection nucléaire, réfrigération commerciale, électroménager 	<ul style="list-style-type: none"> Saint-Gobain Glassolutions EuroKera Euroveder 	<ul style="list-style-type: none"> Schott (Allemagne) NSG (Japon) Asahi (Japon) 	<ul style="list-style-type: none"> Leader ou coleader mondial selon les segments⁽¹⁾

b) Un vaste outil industriel et commercial

Le Pôle Vitrage développe son activité à partir d'actifs industriels nombreux et bien répartis dans le monde (près de 300 sites industriels répartis dans 33 pays).

Des procédés industriels éprouvés

Saint-Gobain Glass fabrique le verre plat essentiellement avec le procédé *float*. Situées le plus souvent à la sortie des *floats*, les lignes magnétons (ou *coaters*) permettent d'obtenir des verres à couches minces aux propriétés d'isolation thermique, de contrôle solaire ou

encore de durabilité. Le verre peut aussi être feuilleté (verre de sécurité et acoustique) ou argenté (miroirs).

Glassolutions transforme le verre pour le bâtiment et l'industrie dans ses ateliers de découpe, de fabrication de double ou triple vitrage et de trempe (verre de sécurité) et dispose d'une expertise pointue dans de nombreux procédés de transformation, d'assemblage et d'intégration du verre.

Saint-Gobain Sekurit produit pour le marché automobile et celui des transports des vitrages trempés, feuilletés, teintés ou revêtus de couches à haute performance, et intègre au verre de multiples composants.

⁽¹⁾ Source : Saint-Gobain

Exemple de procédés industriels : du sable au verre

1 Composition

Mélange des matières premières (silice, soude, chaux, feldspath et dolomie) auxquelles sont ajoutés du verre recyclé - appelé calcin - et d'autres composés en fonction de la couleur et des propriétés souhaitées.

2 Four de fusion

Fonte des matières premières à 1550 °C dans un bassin en réfractaires de Saint-Gobain SEFPRO alimenté par un chauffage au gaz sur le dessus du verre, alternant de chaque côté, et par un chauffage électrique par le dessous.

3 Float

Déversement du verre liquide sur un bain d'étain en fusion. Flottaison du verre sur cette surface plane où il est étiré en ruban. Des roues dentées, les *top rolls*, étirent ou repoussent le verre latéralement en fonction de l'épaisseur souhaitée (de 2 à 19 mm).

4 Étenderie

Passage du verre sur des rouleaux transporteurs dans un tunnel de refroidissement contrôlé, long de plus de 100 m. D'une température de 600 °C en début de parcours, le verre termine sa course à température ambiante.

5 Équarri

Découpe automatique du verre de manière longitudinale et transversale. Soulèvement des plateaux de verre par des relevées à ventouses qui les placent sur des chevalets.

6 Qualité

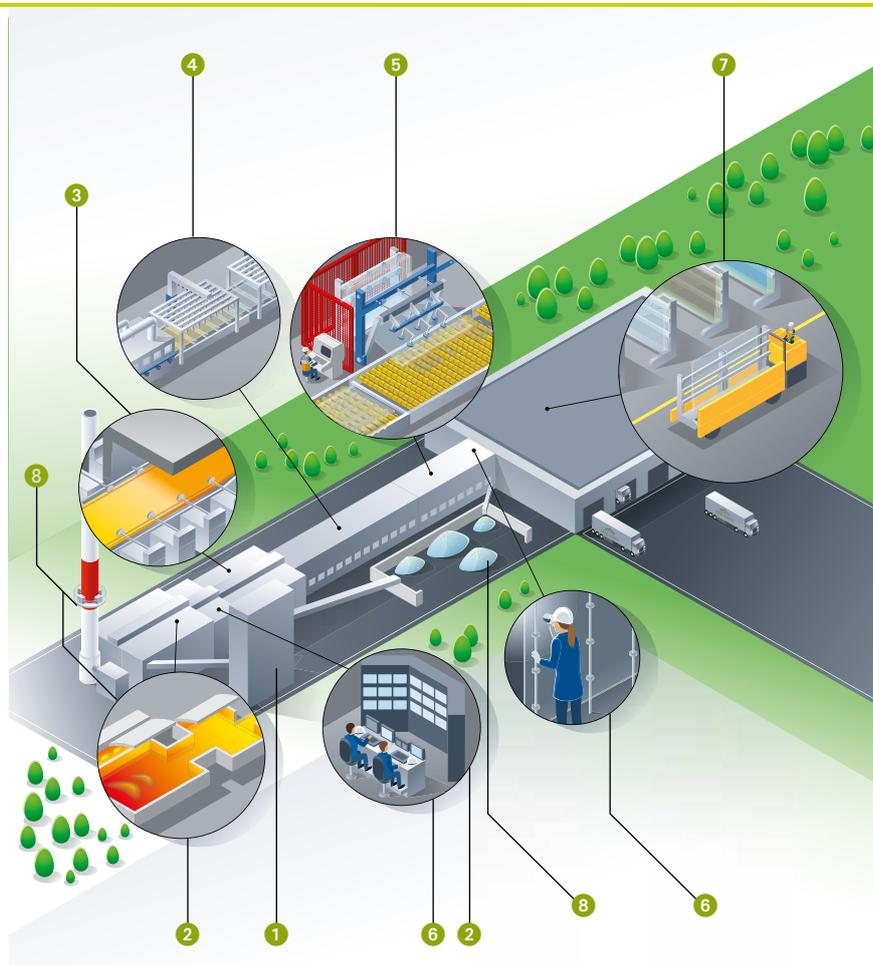
Contrôles automatiques et prélèvements réguliers afin de vérifier la qualité du verre tout au long de la production.

7 Stockage et transport

Rangement des chevalets sur des racks de stockage dans le magasin.

8 Environnement

Recyclage du calcin, mise en place de systèmes d'abattement des polluants et gestion de l'eau en circuit fermé. Tout est mis en œuvre pour limiter les consommations d'énergie, les prélèvements en ressources naturelles, la production de déchets et les émissions dans l'air.



Focus sur le procédé de fabrication du verre plat :

Il utilise principalement du sable et d'autres matières premières dont le carbonate de soude. Le mélange est porté à haute température (les énergies utilisées sont le gaz, le fuel et l'électricité) puis déversé sur un bain d'étain en fusion sur lequel il « flotte ». Le verre est ensuite refroidi puis découpé en plaques.

Sur les lignes magnétrons, la pulvérisation de composés métalliques s'opère à froid et sous vide, grâce à un procédé électromagnétique.

Le procédé de feuilletage, grâce à un intercalaire organique (polyvinyle de butyral) appliqué entre les verres, permet de produire, après cuisson dans un autoclave, un vitrage qui offre différents niveaux de sécurité et de protection physique et phonique.

Le procédé de trempé consiste, après avoir chauffé le verre à haute température (le cas échéant après un formage pour les verres automobiles), à le refroidir brutalement pour lui conférer une grande résistance mécanique.

Une organisation commerciale ancrée dans les marchés

L'effectif de la force de vente du Vitrage est de plus de 700 cadres. Pour le marché du bâtiment, le marketing et la commercialisation sont

étroitement coordonnés par type de marché (grands projets, habitat, verre intérieur, etc.). Saint-Gobain Glass vend avant tout à des transformateurs verriers externes et des distributeurs dans ses principales zones de production, mais aussi en interne à Glassolutions qui, avec un maillage géographique fin en Europe, transforme ce verre en produits à valeur ajoutée et le commercialise pour l'habitat et pour des applications industrielles.

Les constructeurs automobiles sont des acteurs mondiaux pour lesquels Saint-Gobain met à disposition ses sites de production avancés dans les différents pays de montage. Pour répondre à leurs besoins, Sekurit gère des négociations centralisées et des projets au niveau international avec les sièges des constructeurs automobiles en Europe, aux États-Unis et en Asie. Une organisation régionale permet également de coordonner et d'apporter des services plus localement, au niveau des pays et des usines. La capacité à gérer les relations au niveau mondial et local est un facteur clé de réussite pour être un acteur reconnu dans le secteur automobile.

Saint-Gobain se positionne, grâce à sa marque Sekurit, auprès de ses clients (environ 200 pour les marchés OEM et transport) comme un leader mondial ⁽¹⁾ pour la qualité de son développement, ses produits

et ses services, et comme la référence pour sa capacité à les aider à innover.

Saint-Gobain Autover, leader en Europe, au Brésil et en Inde de la distribution de vitrage automobile de remplacement ⁽¹⁾ compte 3 000 clients. La société a distribué 4,4 millions de pare-brise, vitres latérales et lunettes arrière pour les voitures, bus et camions en 2014.

2.1.2 Le Pôle Matériaux Haute Performance

Les Matériaux Haute Performance (MHP) apportent des solutions à forte valeur ajoutée pour des applications très variées et pointues dans l'industrie, la construction, les transports, l'énergie et la santé. Le Pôle a développé une expertise fine dans un ensemble de technologies, lui permettant de tirer le meilleur parti de ces matériaux complémentaires et de concevoir des solutions adaptées aux besoins spécifiques de ses clients. Il s'appuie sur la maîtrise de trois familles de matériaux : les céramiques minérales (Céramiques, Grains et Poudres, Cristaux, Abrasifs), les polymères de performance (Plastiques de Performance) et les tissus de fils de verre (Saint-Gobain Adfors).

L'Activité Matériaux Céramiques regroupe des métiers de synthèse et de transformation des matières premières (grains & poudres) servant une grande diversité de marchés : abrasifs, papier, extraction pétrolière, etc., ainsi que des réfractaires pour la métallurgie et l'ensemble des technologies verrières.

L'Activité Abrasifs propose un portefeuille de produits permettant d'offrir des solutions complètes pour chaque étape du processus d'abrasion, de découpe et de polissage. Les marchés sont diversifiés : construction et habitat (de la découpe des murs et sols en béton au polissage des parquets et finitions décoratives), industries lourdes (aciérie, papeterie), et industries manufacturières et de pointe (automobile, aéronautique, électronique). Saint-Gobain s'impose sur le marché des abrasifs, notamment grâce à sa maîtrise des grains céramiques.

L'Activité Plastiques de Performance a développé une forte expertise technologique dans les composants et les solutions de haute performance à base de polymères techniques qui ouvrent des champs d'application considérables dans l'industrie (automobile, aéronautique, santé) et la construction. Elle propose des matériaux composites (films, mousses et tissus enduits pour la construction et l'industrie, et adhésifs haute performance), des paliers et des joints (notamment pour les industries automobile et aéronautique), et des systèmes pour fluides (pour la santé, l'agroalimentaire et l'électronique).

Saint-Gobain Adfors fabrique des tissus techniques en fils de verre pour les marchés de la construction et de l'industrie. Sa gamme de produits comprend des grilles de verre pour les systèmes d'isolation par l'extérieur, des revêtements muraux, des bandes à joints, du voile de verre destiné à l'isolation thermique et à la production de chapes bitumineuses, ainsi que des moustiquaires et des grilles pour le renfort des routes.

a) Portefeuille de produits et marques

Métiers et produits	Principales utilisations	Principales marques	Principaux concurrents	Position concurrentielle de Saint-Gobain
Matériaux Céramiques				
Grains et poudres	<ul style="list-style-type: none"> • Matières premières pour l'industrie des abrasifs et des céramiques • Pigments minéraux pour céramique domestique • Supports de catalyse pour la pétrochimie • Agents de soutènement (<i>proppants</i>) pour l'industrie pétrolière • Billes pour micro-broyage 	<ul style="list-style-type: none"> • Norton • Saint-Gobain Norpro • Zirpro 	<ul style="list-style-type: none"> • Carbo Ceramics (États-Unis) • Imerys (France) 	<ul style="list-style-type: none"> • N°1 mondial pour le carbure de silicium ⁽¹⁾ • N°1 mondial pour les grains abrasifs à base de zircon ⁽¹⁾ • N°1 mondial pour les billes céramiques ⁽¹⁾ • N°2 mondial pour les <i>proppants</i> ⁽¹⁾
Réfractaires	<ul style="list-style-type: none"> • Blocs pour la construction des fours industriels de verrerie (y compris verres spéciaux pour écrans plats LCD), céramique, métallurgie et énergie • Grandes fenêtres en saphir pour l'industrie de la défense 	<ul style="list-style-type: none"> • Hexoloy • Sefpro 	<ul style="list-style-type: none"> • Asahi (Japon) • RHI (Autriche) 	<ul style="list-style-type: none"> • N°1 mondial des réfractaires pour l'industrie verrière ⁽¹⁾
Cristaux	<ul style="list-style-type: none"> • Détecteurs pour l'imagerie médicale, la prospection pétrolière et la sécurité • Substrats, composants et équipements pour l'industrie des semi-conducteurs, des diodes électroluminescentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Bicron 	<ul style="list-style-type: none"> • CPI (États-Unis) • GE-Reuter Stokes (États-Unis) 	<ul style="list-style-type: none"> • N°1 mondial pour la scintillation ¹

⁽¹⁾ Source : Saint-Gobain

Métiers et produits	Principales utilisations	Principales marques	Principaux concurrents	Position concurrentielle de Saint-Gobain
Abrasifs				
Abrasifs agglomérés	<ul style="list-style-type: none"> Dégrossissage, rectifications, affûtage des matériaux et outils : aéronautique, automobile, transformation des métaux, sidérurgie, roulements 	<ul style="list-style-type: none"> Norton Carborundum 	<ul style="list-style-type: none"> 3M (États-Unis) Noritake (Japon) Tyrolit (Autriche) 	<ul style="list-style-type: none"> Coleader mondial pour l'ensemble des métiers abrasifs⁽¹⁾
Meules minces	<ul style="list-style-type: none"> Tronçonnage et ébarbage, transformation de métaux, maintenance, énergie, sidérurgie, construction et bricolage 	<ul style="list-style-type: none"> Norton Flexovit Carborundum 	<ul style="list-style-type: none"> Tyrolit (Autriche) Comet (Slovénie) Pferd (Allemagne) Rhodium (Allemagne) 	
Abrasifs appliqués	<ul style="list-style-type: none"> Traitement de surfaces, ponçage : aéronautique, automobile, ameublement, machines portatives, sidérurgie, bijouterie, horlogerie, biomédical 	<ul style="list-style-type: none"> Norton Atlas Carborundum 	<ul style="list-style-type: none"> 3M (États-Unis) Hermes (Allemagne) Klingspor Allemagne) SIA (Suisse) 	
Superabrasifs	<ul style="list-style-type: none"> Travaux de précision : aéronautique, automobile, roulements, outils coupants, électronique, matériaux composites Découpe du verre 	<ul style="list-style-type: none"> Norton Winter 	<ul style="list-style-type: none"> Asahi (Japon) Noritake (Japon) 3M (États-Unis) 	
Produits pour la Construction	<ul style="list-style-type: none"> Matériaux de construction Scies diamantées Forets 	<ul style="list-style-type: none"> Norton Clipper 	<ul style="list-style-type: none"> Husqvarna (Suède) Tyrolit (Autriche) 	
Plastiques de Performance				
Paliers et joints	<ul style="list-style-type: none"> Pièces de friction pour l'automobile, l'aéronautique et les machines industrielles 	<ul style="list-style-type: none"> Norglide® OmniSeal® OmniLip® Rencol® 	<ul style="list-style-type: none"> Trelleborg (Suède) Enpro (États-Unis) Oiles (Japon) 	<ul style="list-style-type: none"> N°1 mondial des paliers pour applications automobiles⁽¹⁾
Systèmes pour fluides	<ul style="list-style-type: none"> Tubes, vannes et connecteurs pour la gestion des fluides pour l'agro-alimentaire, le biomédical, l'automobile et les semi-conducteurs Solutions à usage unique pour l'industrie pharmaceutique 	<ul style="list-style-type: none"> C-Flex® Tygon® Sani-Tech® Versilon® Furon® 	<ul style="list-style-type: none"> Entegris (États-Unis) Parker Hannifin (États-Unis) Pall (États-Unis) Sartorius-Stedim (Allemagne / France) 	<ul style="list-style-type: none"> N°1 mondial des produits en silicone moulés et extrudés pour le secteur médical⁽¹⁾ N°1 mondial des tubes à usage unique et des connecteurs pour l'industrie pharmaceutique⁽¹⁾
Films, mousses et tissus enduits	<ul style="list-style-type: none"> Revêtements adhésifs, ensembles architecturaux, radômes, tenues de protection, bandes de cuisson alimentaire, moulage des matériaux composites, jointure métal-verre pour l'automobile ou le bâtiment, films à couches minces recouvrant les vitrages des bâtiments et des véhicules 	<ul style="list-style-type: none"> Sheerfill® Solar Gard Norseal® NorBond™ CHR® Tape Chemfilm® 	<ul style="list-style-type: none"> 3M (États-Unis) Rogers (États-Unis) DuPont (États-Unis) Eastman (États-Unis) Nitto Denko (Japon) 	<ul style="list-style-type: none"> N°1 mondial des tissus enduits de fluoropolymères⁽¹⁾
Saint-Gobain Adfors				
Fils de verre textiles	<ul style="list-style-type: none"> Bobines de fils de verre pour l'industrie textile 	<ul style="list-style-type: none"> Vetrotex® 	<ul style="list-style-type: none"> AGY (États-Unis) P.P.G. (États-Unis) Nittobo (Japon) Fulltech (Taiwan) CPIC (Chine) 	<ul style="list-style-type: none"> N°1 mondial pour les tissus pour la construction⁽¹⁾
Tissus et voiles de renforcement pour la construction et l'industrie	<ul style="list-style-type: none"> Renforts divers pour le secteur de la construction (renforcement de façade, toile à peindre, grilles pour moustiquaires, renforts d'étanchéité de toiture, géotextiles, calcots) 	<ul style="list-style-type: none"> Adfors Novelio Fibatape GlasGrid New York Wire Vertex 	<ul style="list-style-type: none"> Johns Manville (États-Unis) Phifer (États-Unis) Vitrulan (Allemagne) Valmieras (Lettonie) 	<ul style="list-style-type: none"> N°1 mondial pour la toile à peindre⁽¹⁾ N°1 mondial pour les tissus pour la construction⁽¹⁾

⁽¹⁾ Source : Saint-Gobain

b) Des procédés de fabrication de pointe, souvent codéveloppés avec les clients

Le Pôle Matériaux Haute Performance regroupe une multitude d'applications de pointe souvent réalisées en codéveloppement avec les clients, et maîtrise une grande diversité de procédés de fabrication. Il dispose de plus de 200 sites dans 35 pays, qui constituent un réseau d'actifs industriels sans équivalent.

Des procédés industriels variés et différenciants

Dans son activité de Grains et Poudres, Saint-Gobain Matériaux Céramiques transforme des matières premières minérales à l'aide de procédés thermiques (principalement par fusion) afin de leur conférer ou d'améliorer leurs propriétés réfractaires, d'abrasion ou de résistance mécanique. Ces produits sont ensuite utilisés comme matières premières par les activités céramiques et réfractaires qui les forment par des procédés de fusion ou de frittage pour ensuite les usiner et donc fabriquer des blocs et des pièces critiques pour les clients.

Saint-Gobain se différencie sur le marché des abrasifs notamment grâce à sa maîtrise des grains abrasifs, dont les grains céramiques électro-fondus et frittés, du diamant et du nitrure de bore cubique. Parmi les autres matières premières qui entrent dans la composition des produits abrasifs figurent : les résines polymères, les substances à base de verre et d'argile, les métaux, les supports de tissus tissés et non tissés et les supports de papier. Les abrasifs sont le résultat d'un processus extrêmement technique mis au point au cours de nombreuses années de recherche et développement et grâce à un outil à la pointe des meilleures technologies. Leurs processus de fabrication comprennent le mixage, le pressage, le façonnage selon les dimensions requises, le séchage, la cuisson, le traitement des bandes, la liaison, le soudage, l'assemblage, la conversion mécanique et au laser et l'électrodéposition.

L'Activité Plastiques de Performance apporte des solutions combinant expertise des matériaux, technologies de transformation et design pour économiser l'énergie, protéger, améliorer le confort et préserver l'environnement. Elle a une forte expertise technologique dans la formulation et la transformation des polymères spéciaux dotés de propriétés remarquables (résistance aux hautes températures, stabilité chimique et pureté, propriétés mécaniques et propriétés de surface).

Saint-Gobain Adfors fabrique des fils de verre (Vetrotex®) à partir d'un procédé de fusion, puis tisse et transforme cette fibre en tissus textiles techniques pour les marchés de la construction et de l'industrie.

Une organisation commerciale favorisant le codéveloppement avec les clients

Beaucoup de produits des Matériaux Haute Performance de Saint-Gobain sont codéveloppés avec les clients, pour répondre à la spécificité de leurs besoins, notamment dans les plastiques, les réfractaires de haute performance pour la métallurgie ou la verrerie et les cristaux pour les applications de détection de rayonnement.

En outre, dans la plupart des régions du monde, le Pôle dispose d'une importante force de vente (plus de 1 300 cadres) qui s'appuie, dans les plus grands pays, sur des centres logistiques permettant de servir rapidement et efficacement les clients.

2.1.3 Un portefeuille de projets de recherche technologique de pointe

Les efforts de recherche du Pôle visent à améliorer les solutions apportées aux clients. Plus de 500 projets de recherche à court ou moyen terme portent sur la conception de nouveaux produits et procédés ; le Pôle Matériaux Innovants bénéficie de plus de 2 100 chercheurs dédiés, qui apportent un soutien technique aux équipes commerciales et de production.

Certains projets s'inscrivent dans une longue durée et visent le maintien du *leadership* technologique sur les marchés actuels : procédés innovants pour les couches minces, nouvelles générations de grains céramiques et de produits abrasifs, doubles et triples vitrages plus performants, films plastiques pour l'automobile et le bâtiment, etc.

D'autres grands programmes ciblent de nouveaux marchés : vitrage électrochrome, cœurs céramiques pour les piles à combustible, matériaux céramiques et plastiques pour le stockage de l'énergie. Ils impliquent des efforts dans la durée, pour se différencier de la concurrence.

La R&D du Pôle s'appuie sur sept grands centres mondiaux, plusieurs centres d'excellence consacrés à des technologies dédiées, et des équipes locales proches des sites de production et/ou des clients.



2.2 Produits pour la CONSTRUCTION

Positions concurrentielles :

N°1 mondial ⁽¹⁾

Tuyaux en fonte ductile
Plaques de plâtre et plâtre
Isolation
Colles à carrelage

N°1 européen ⁽¹⁾

Revêtements de façade

N°2 aux États-Unis ⁽¹⁾

Produits de façade

⁽¹⁾ Source : Saint-Gobain

58

Pays
d'implantation industrielle



Près de 47 000
collaborateurs

Près de 450
sites de production
et de distribution
à travers le monde

Des solutions innovantes pour l'habitat durable

Le Pôle Produits pour la Construction conçoit et développe des solutions innovantes permettant d'améliorer la qualité des lieux de vie et de réduire l'impact environnemental des bâtiments avec une offre unique, adaptée aux spécificités locales, de produits et de services pour l'ensemble des domaines de la construction.

Leader mondial sur les marchés de l'aménagement intérieur et extérieur⁽¹⁾ à travers des marques à très forte notoriété, le Pôle répond à la fois aux attentes de bien-être des utilisateurs et de facilité de pose des installateurs.

Dans un monde où l'innovation est guidée par les besoins de toujours plus de confort, qu'il soit visuel, acoustique ou thermique, par la nécessité d'économiser l'énergie, ou encore par l'aspiration à un cadre de vie toujours plus sain, les solutions innovantes et compétitives développées par le Pôle, tout en respectant les normes actuelles, visent à préparer les spécifications des habitats du futur. Dans le respect d'un développement responsable, l'isolation thermique et acoustique, les revêtements de façades, les toitures et canalisations intègrent ainsi une démarche d'écoconception.

Le Pôle Produits pour la Construction a pour ambition d'être la référence des solutions pour l'habitat durable et l'approvisionnement en eau potable. Il s'appuie sur ses cinq Activités qui fournissent des systèmes et solutions dédiés aux marchés de l'aménagement intérieur et extérieur.

L'Activité Gypse extrait et transforme le gypse en une gamme étendue de produits à base de plâtre pour la construction et la décoration. Destinées à la réalisation de cloisons et de revêtements de murs, de plafonds et de planchers, ces solutions répondent à des spécifications techniques exigeantes en matière de protection incendie, de résistance à l'humidité, d'isolation thermique et acoustique. Elles sont également adaptées aux attentes croissantes des clients en matière de confort, d'esthétique du cadre de vie, mais aussi de facilité de pose. Respectant et cherchant à diffuser les normes technologiques les plus ambitieuses, les solutions proposées par l'Activité Gypse visent à anticiper la réglementation, par exemple pour la préservation de la qualité de l'air intérieur.

L'Activité Isolation conçoit, développe et commercialise des produits et des solutions pour l'isolation thermique et acoustique des bâtiments. Sa gamme de produits, à base de laines minérales (laine de verre, laine de roche) et de mousses polystyrène et polyuréthane, est principalement destinée au marché du bâtiment résidentiel et non résidentiel : isolation de l'enveloppe (toits, murs, sols) afin de réduire la consommation d'énergie et isolation contre les nuisances sonores pour améliorer le confort. L'offre couvre également d'autres besoins comme l'isolation des systèmes de chauffage et d'air conditionné. Enfin, certains produits sont destinés à des applications techniques pour des installations industrielles, des moyens de transport ainsi que des marchés spécifiques comme la culture hors-sol.

L'Activité Produits d'extérieur fournit une gamme complète de produits spécifiques à la maison nord-américaine. Pour les toitures, elle propose des bardeaux asphaltés et composites haut de gamme dans un large choix de styles et de couleurs. Pour les façades, elle offre des solutions d'habillage en clins, bardeaux ou panneaux déclinés dans une multitude de matériaux (PVC, polypropylène). Faciles d'entretien, ces produits sont reconnus pour leur esthétique et leur résistance aux intempéries. Elle offre également des solutions complètes pour l'extérieur de la maison individuelle : barrières, aménagements de terrasses et balustrades en PVC et matériaux composites.

L'Activité Canalisation propose des solutions complètes pour les marchés du cycle de l'eau, valorisant un savoir-faire de plus de 150 ans lui permettant de répondre aux exigences les plus élevées. Elle produit et commercialise des systèmes de canalisation en fonte ductile, des pièces de voirie, ainsi que des systèmes en fonte de collecte et d'évacuation des eaux usées et pluviales dans les bâtiments. Elle sert également le marché minier et industriel.

L'Activité Mortiers industriels est le leader mondial dans son domaine¹. Elle propose une large gamme de solutions pour décorer, protéger et isoler les façades des maisons individuelles ou des bâtiments d'habitation, commerciaux et industriels. Pour la pose du carrelage, elle propose des solutions spécifiques qui garantissent la sécurité et le confort de mise en œuvre. Pour les sols, les solutions couvrent des domaines d'application variés : réalisation de chapes neuves ou rénovées, nivellement et finition des sols avant pose d'un revêtement associé, décoration par l'utilisation de mortiers teintés dans la masse, solutions techniques par exemple pour les zones de forte affluence ou le chauffage par le sol. Dans tous les domaines constructifs, un ensemble de mortiers techniques vient aider aux travaux nécessaires à la réalisation ou à la reprise du gros œuvre. L'Activité propose également la livraison d'argile expansée sous forme de blocs constructifs allégés et isolés ou sous forme de billes. Enfin, une offre d'adjuvants est proposée au Moyen-Orient pour répondre à la demande croissante pour l'amélioration des caractéristiques techniques des bétons destinés à la construction.

⁽¹⁾ Source : Saint-Gobain

2.2.1 Un large portefeuille de produits et marques

Métiers et produits	Principales utilisations	Principales marques	Principaux concurrents	Position concurrentielle de Saint-Gobain
Gypse				
Plaques de plâtre (y compris avec fonctions spécifiques) <ul style="list-style-type: none"> • Plâtre : plâtres de construction et autres plâtres spéciaux • Systèmes de fixation de plaques de plâtre et accessoires • Plafonds : dalles et plaques • Plafonds acoustiques • Ossatures métalliques 	Cloisons séparatives, plafonds suspendus et sols pour bâtiments résidentiels et non résidentiels <ul style="list-style-type: none"> • Isolation thermique par l'intérieur • Solutions d'isolation acoustiques • Solutions de protection au feu • Solutions de résistance aux chocs • Solutions résistant à l'humidité • Solutions pour la qualité de l'air intérieur • Design intérieur et décoration • Moulage de céramiques et métaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Gyproc • Placo® • Rigips • British Gypsum • CertainTeed • Formula • Ecophon • Eurocoustic 	<ul style="list-style-type: none"> • Siniat (France) • Knauf (Allemagne) • USG (États-Unis) • National Gypsum (États-Unis) • Georgia Pacific (États-Unis) • BNBM/Taihe (Chine) • Armstrong (États-Unis) • Rockfon (Danemark) • USG - Boral (Australie) 	<ul style="list-style-type: none"> • Leader mondial ⁽¹⁾
Isolation				
<ul style="list-style-type: none"> • Laine minérale de verre • Laine minérale de roche • Laine minérale ULTIMATE® • Polystyrène expansé - EPS • Polystyrène extrudé - XPS • Polyisocyanurate - PIR • IsoDuo (fibres de bois et laine de verre) • Laine de chanvre • Membranes d'étanchéité à l'air • Membranes d'étanchéité des toits • Chapes d'étanchéité • Fibres pour cœur de panneaux d'isolation sous vide 	<ul style="list-style-type: none"> • Isolation thermique et acoustique des bâtiments résidentiels, tertiaires et industriels • Isolation technique des installations industrielles, de climatisation et de chauffage • Isolation de navires, de trains, d'automobiles, d'équipements électroménagers • Protection des éléments structurels contre le feu • Substrats pour la culture hors sol 	<ul style="list-style-type: none"> • ISOVER • Mag-ISOVER • CertainTeed • Celotex 	<ul style="list-style-type: none"> • Owens Corning (États-Unis, Chine) • Johns Manville (États-Unis) • Rockwool (Europe) • Ursa (Europe) • Knauf (États-Unis, Europe) • BASF (Monde) • Dow Chemicals (Monde) • Kingspan (Europe) • Technicol (Russie) • Asahi (Japon) 	<ul style="list-style-type: none"> • Leader mondial, tous matériaux isolants confondus ⁽¹⁾ • Leader mondial des laines minérales ⁽¹⁾ • Leader européen des solutions d'étanchéité à l'air ⁽¹⁾ • Leader européen du polystyrène expansé ⁽¹⁾
Produits d'extérieur				
<ul style="list-style-type: none"> • Produits pour la façade : clins et bordures • Produits en PVC pour l'aménagement extérieur : barrières, terrasses, balustrades • Produits pour la toiture : bardeaux asphaltés et bardeaux en matériaux composites • Fibre-ciment 	<ul style="list-style-type: none"> • Maisons individuelles et immeubles • Marché du neuf, de la réparation et de la rénovation 	<ul style="list-style-type: none"> • CertainTeed 	<ul style="list-style-type: none"> • Ply Gem (États-Unis) • Georgia Gulf (États-Unis) • Alside (États-Unis) • Trex (États-Unis) • Fiberon (États-Unis) • Owens Corning (États-Unis) • Tamko (États-Unis) • IKO (États-Unis) • GAF (États-Unis) • Azek (États-Unis) • Versatex (États-Unis) 	<ul style="list-style-type: none"> • N° 2 aux États-Unis pour les clins de façade en PVC ⁽¹⁾ • N° 3 aux États-Unis pour les toitures résidentielles ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Source : Saint-Gobain

Métiers et produits	Principales utilisations	Principales marques	Principaux concurrents	Position concurrentielle de Saint-Gobain
Canalisation				
<ul style="list-style-type: none"> • Solutions complètes de canalisations en fonte ductile, raccords et accessoires • Pièces de voirie en fonte ductile et en acier • Systèmes complets de canalisations en fonte pour la collecte et l'évacuation des eaux usées et pluviales dans les bâtiments 	<ul style="list-style-type: none"> • Adduction d'eau potable • Irrigation • Assainissement • Marchés miniers et industriels • Lutte contre l'incendie • Collecte et évacuation des eaux usées et pluviales dans les bâtiments • Accès aux réseaux secs et humides 	<ul style="list-style-type: none"> • PAM 	<ul style="list-style-type: none"> • Xinxing (Chine) • Electrosteel (Inde) • Jindal (Inde) • US Pipe (États-Unis) • Mac Wane (États-Unis) • Kubota (Japon) • Duktus (Allemagne) • East Jordan/Norinco (États-Unis/France) • Wavin (Pays-Bas) • PipeLife (Autriche) 	<ul style="list-style-type: none"> • Leader mondial pour les systèmes de canalisations en fonte ductile ⁽¹⁾ • Leader européen pour les pièces de voirie en fonte ductile ⁽¹⁾ • Leader européen pour les systèmes en fonte de Bâtiment ⁽¹⁾
Mortiers industriels				
<ul style="list-style-type: none"> • Enduits et systèmes pour façades • Colles et joints pour carrelage • Mortiers pour les sols • Mortiers techniques • Enduits intérieurs • Mortiers de montage • Argile expansée • Adjuvants béton 	<ul style="list-style-type: none"> • Décoration et protection des façades • Isolation thermique par l'extérieur • Restauration de la pierre • Collage de carrelage • Réalisation de joints décoratifs ou techniques • Nettoyage et protection des carrelages • Réalisation de chapes et de ragréage • Réalisation de sols techniques et décoratifs • Réalisation d'ouvrages d'étanchéité des bâtiments • Réparation des ouvrages en béton • Montage et finition des maçonneries • Blocs constructifs allégés • Solutions pour les travaux publics et la voirie 	<ul style="list-style-type: none"> • Weber • Leca® 	<ul style="list-style-type: none"> • Mapei (Italie) • Sto (Allemagne) • ParexLanko (France) • Baunit (Autriche) • Ardex (Allemagne) 	<ul style="list-style-type: none"> • Leader mondial des mortiers industriels ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Source : Saint-Gobain

2.2.2 Des actifs industriels et commerciaux au plus près des clients

À travers le monde, le Pôle Produits pour la Construction dispose de près de 450 sites de production et de distribution.

a) Un dispositif industriel de proximité pour servir les besoins de construction des territoires

Le dispositif industriel du Pôle est fortement ancré au cœur des collectivités. Les sites de production sont basés au plus près des marchés pour satisfaire rapidement les besoins des clients locaux.

b) Une force de vente puissante proche des professionnels du bâtiment et des travaux publics

Le Pôle Produits pour la Construction a une présence commerciale multiforme dans 69 pays pour répondre au plus près du terrain aux besoins de ses clients.

Cette présence commerciale se caractérise au-delà des forces de vente traditionnelles par un dispositif important d'accompagnement des différents acteurs de la filière du bâtiment dans chaque pays, avec des services après-vente, des forces de prescription, des équipes d'assistance technique, des services de livraison sur chantiers et des centres de formation. Plus de 8 000 personnes réparties dans le monde entier dans toutes les Activités sont dédiées aux ventes et au marketing. Le Pôle s'appuie également sur un réseau de distributeurs extrêmement dense pour toucher au mieux l'ensemble des marchés. Ces différentes équipes apportent les solutions les plus adaptées aux clients distributeurs (négoce généralistes, négoce spécialisés, grandes surfaces de bricolage...), constructeurs et poseurs (multinationales du bâtiment, entreprises de pose, artisans...), prescripteurs (architectes, collectivités...) et particuliers.

Weber dispense ainsi plus de 200 000 formations chaque année dans le monde, pour l'essentiel aux artisans poseurs, leur permettant notamment d'accéder aux nouvelles technologies de construction comme l'isolation par l'extérieur (plus de 40 % des formations en Europe).

Grâce au développement d'outils digitaux, le Pôle est de plus en plus en prise directe avec l'utilisateur final pour lui présenter ses produits et promouvoir les plus innovants, notamment par le biais d'applications de réalité virtuelle permettant de mesurer *in situ* les performances des produits.

2.2.3 La R&D au service de l'innovation différenciante

La recherche et l'innovation constituent des éléments essentiels de la stratégie du Pôle Produits pour la Construction. Elles sont des facteurs majeurs de différenciation et de compétitivité de ses Activités.

Le Pôle prend toute sa part dans les 7 centres de recherche transversaux du Groupe et s'appuie également sur 12 centres dédiés à ses activités, une vingtaine d'unités de développement et des unités de recherche et développement implantées dans 23 pays différents. Près d'une centaine de brevets ont été déposés en 2014 par le Pôle.

En 2014, le Pôle a continué à développer ses nombreux projets sur le bien-être dans l'habitat, en couvrant de nombreux thèmes (isolation haute performance, système d'isolation par l'extérieur, isolation acoustique, qualité de l'air, esthétique, durabilité environnementale, recyclage, performance anti-feu...). Six nouveaux bâtiments multi-confort, mettant en valeur les innovations du Pôle, ont été réalisés. La démarche d'écoconception des produits se poursuit également, notamment grâce aux outils internes d'Analyse du Cycle de Vie.

Enfin, les centres de recherche et de développement du Pôle contribuent à l'amélioration des procédés industriels de fabrication, tant pour l'amélioration de la compétitivité du Pôle que pour l'amélioration des performances environnementales des usines.

Exemples de procédés industriels

La laine de verre

1 Composition

Le verre de la laine de verre se compose de verre recyclé (dans une proportion pouvant aller jusqu'à 80 %, en moyenne plus de 50 %), de sable et d'autres matières naturelles qui sont des fondants et permettent l'abaissement de la température de fusion du verre. Un rouleau de laine de verre peut contenir l'équivalent de 10 bouteilles recyclées. Les matières premières sont stockées dans des silos, puis pesées et mélangées pour former la composition.

2 Fusion

La composition verrière entre en fusion dans le four.

3 Fibrage

La matière en fusion passe dans une filière puis dans des assiettes de fibrage d'où elle ressort sous forme de fils de verre qui sont enduits de polymère (le liant) pour former un matelas.

4 Étuvage

Le matelas de laine cuit pour être polymérisé. Il devient ainsi un matelas élastique, qu'il devient possible de découper, surfacer et conditionner.

5 Découpe

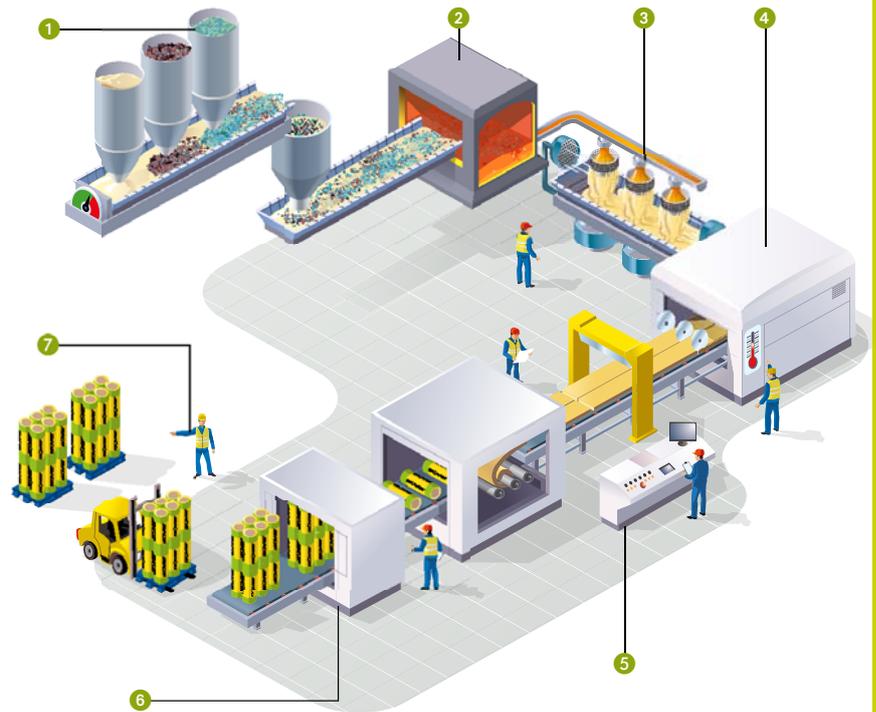
Les matelas sont surfacés puis découpés. Les chutes sont recyclées dans le process.

6 Conditionnement

Le conditionnement se fait en rouleaux et panneaux. Les matelas sont très fortement compressés par une enrouleuse, jusqu'à 10 fois leur épaisseur, ce qui permet d'optimiser leur transport.

7 Palettisation

L'opération de la palettisation automatique permet encore d'améliorer la compression des panneaux et rouleaux tout en rendant les produits stockables à l'extérieur.



© because-studio.v2

Les tuyaux en fonte ductile

1 Élaboration de la fonte (à partir de minerai ou ferraille, et coke)

La fonte est élaborée, soit dans des hauts-fourneaux (à partir de minerai, principalement, et de coke), soit dans des cubilots (à partir de ferraille et de coke). Le traitement magnésium est nécessaire pour obtenir de la fonte ductile.

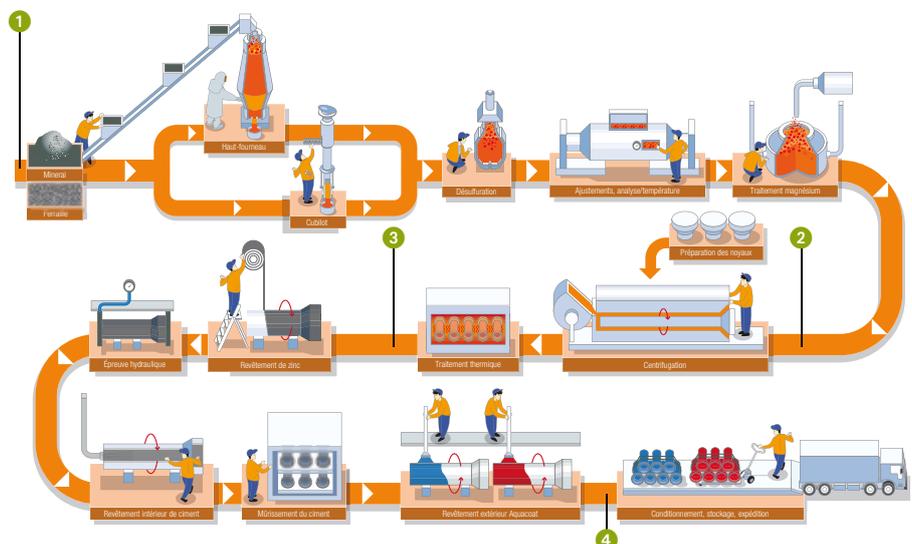
2 Centrifugation

La centrifugation de la fonte dans un tube en acier (la coquille) donne naissance au tuyau lui-même. Le noyau permet de donner la forme intérieure de l'emboîtement du tuyau. Le tuyau reçoit un traitement thermique afin d'obtenir les caractéristiques mécaniques du métal en termes d'allongement et de résistance à la rupture.

3 Revêtement extérieur de zinc-aluminium-cuivre (ZnAlCu)

La métallisation externe du tuyau (zinc-aluminium-cuivre) permet de le protéger de la corrosion. Le dépôt de ciment à l'intérieur, toujours par centrifugation, permet d'en protéger l'intérieur.

4 Stockage



© because-studio.v2



2.3 Distribution BÂTIMENT

Positions concurrentielles :

N°1 européen ⁽¹⁾

de la distribution de matériaux
de construction

⁽¹⁾ Source : Saint-Gobain

27

Pays
d'implantation



Plus de 63 000
collaborateurs

Près de **4 400**
points de vente

Plus de 600 millions
d'euros de ventes

par transaction électronique
et internet en 2014

Le Pôle Distribution Bâtiment sert les marchés de la construction neuve, de la rénovation et de l'aménagement de l'habitat dans 27 pays. L'ambition du Pôle est d'être LA Référence du négoce à la fois pour ses clients et pour ses fournisseurs. Pour cela, il dispose d'un réseau d'enseignes fortes et complémentaires, généralistes ou spécialistes, tournées vers l'artisan, le particulier à projet, la petite, moyenne ou la grande entreprise.

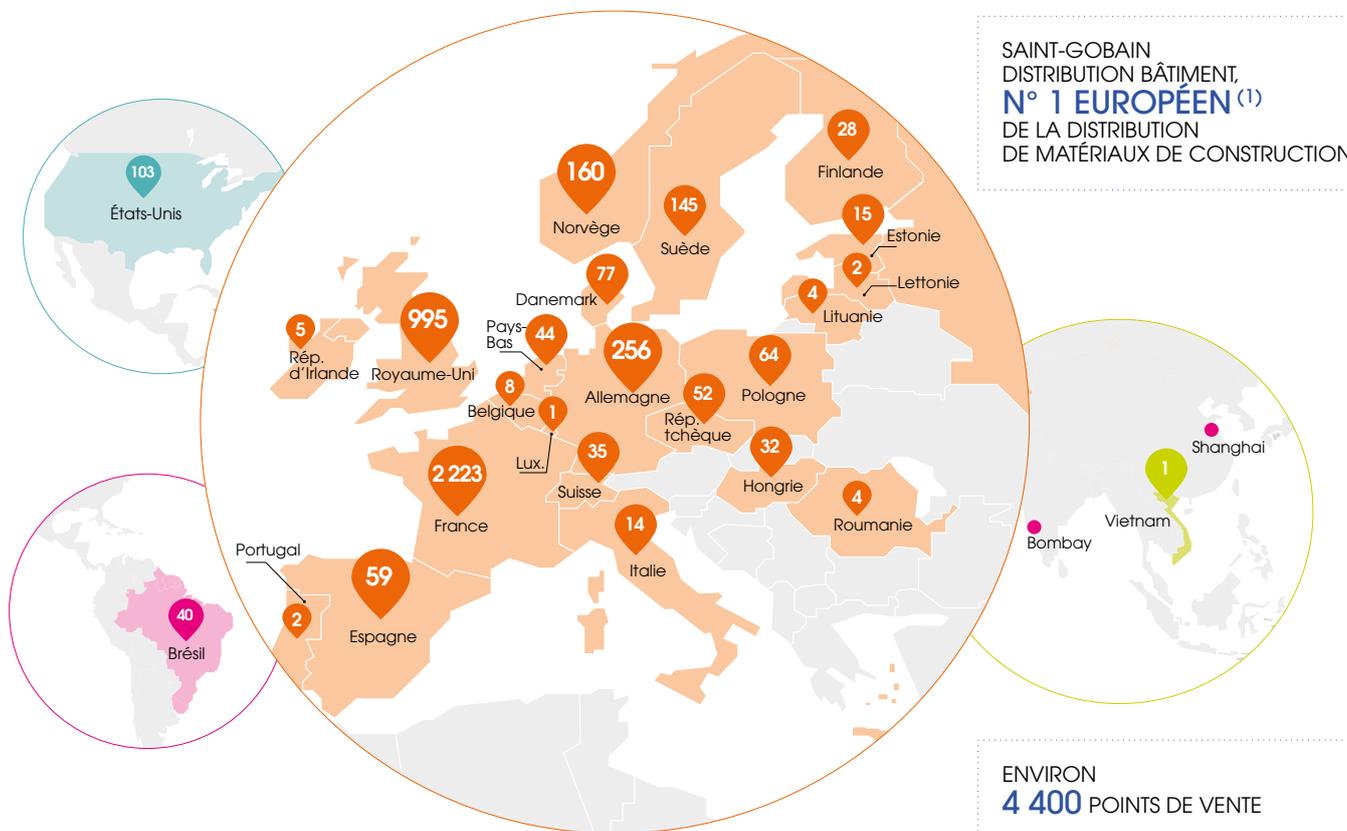
Ancrée sur son marché local, chaque enseigne a un positionnement qui répond aux besoins spécifiques de chaque type de client et de marché, en s'appuyant sur le dynamisme et l'expertise de ses équipes qui font sa force et son succès.

2.3.1 Un portefeuille d'enseignes qui en fait la référence du marché de la distribution de matériaux de construction

PAYS D'IMPLANTATION	ENSEIGNES PRINCIPALES	POSITIONNEMENT
FRANCE		Distributeur de matériaux de construction et de produits du bâtiment.
		Distributeur des plus grandes marques en sanitaire-chauffage-plomberie.
		Spécialiste en sanitaire-chauffage-plomberie.
		Réseau de distribution exclusivement réservé aux professionnels du bâtiment.
ROYAUME-UNI		Vente aux particuliers et aux professionnels de produits et services d'aménagement de l'habitat.
		Acteur majeur de la distribution de matériaux de construction et de bois durable.
ALLEMAGNE PAYS-BAS EUROPE DE L'EST		Distributeur généraliste de matériaux de construction.
		Spécialiste carrelage.
PAYS NORDIQUES (Danemark, Finlande, Norvège, Suède)		Spécialiste en sanitaire-chauffage-plomberie, génie civil, industrie, refroidissement et gestion immobilière.
		Distributeur de matériaux de construction aux professionnels et au grand public.
ESPAGNE		Spécialiste en aménagement intérieur et isolation.
		Distributeur de matériaux de construction à des professionnels exclusivement.
ÉTATS-UNIS		Distributeur de produits d'aménagement extérieur – bardage, fenêtres, toitures et portes.
BRÉSIL		Vente aux particuliers et aux professionnels de produits et services d'aménagement de l'habitat.

À ces enseignes s'ajoutent d'autres enseignes, notamment spécialistes, qui servent les marchés du sanitaire-chauffage-plomberie, du bois-panneaux, de l'aménagement intérieur, de la couverture, du génie civil, du carrelage ou encore de l'outillage.

2.3.2 Un réseau dense et des outils commerciaux pour conquérir et fidéliser les clients



Le Pôle développe des outils commerciaux qui permettent de fidéliser ses clients et d'en conquérir des nouveaux, qu'ils soient professionnels ou particuliers.

Présenter de façon fiable, exhaustive et ciblée, l'offre de produits et de services des enseignes est primordial pour faciliter au quotidien le choix et le travail des clients. Toujours à la pointe de l'innovation, le catalogue des produits est un outil essentiel pour les enseignes de la Distribution Bâtiment. Qu'il soit sous format papier ou électronique, le catalogue propose des milliers de références produits et les services associés. Selon les enseignes, on peut également y trouver les prix publics, les offres stockées et disponibles, le point de vente le plus proche, les produits complémentaires, des conseils et des schémas de mise en œuvre, etc.

Les enseignes disposent également de *showrooms*. Lieux de conseils et d'exposition sans cesse renouvelés en accord avec les nouvelles tendances du marché, ils sont une source d'inspiration pour les clients qui peuvent y retrouver toutes les matières, couleurs, formats, et styles qui font l'actualité.

Les *showrooms* s'adressent aussi aux architectes, décorateurs, bureaux d'études ou encore maîtres d'œuvre. Ces professionnels peuvent

y consulter des documents techniques et réglementaires et disposer d'outils multimédias.

Pour accompagner et guider leurs clients face aux évolutions de leurs métiers, les enseignes du Pôle développent des outils et programmes de formation toujours plus innovants. Qu'il s'agisse de matinées d'information gratuites sur les nouvelles normes et les réglementations, de formations de remise à niveau donnant droit à des qualifications, d'*e-learning* pour compléter rapidement ses connaissances en matière de rénovation énergétique, ou encore d'autoformation grâce à des guides pratiques et des ouvrages, les enseignes proposent à leurs clients professionnels des formations adaptées pour développer et optimiser leurs chantiers.

Enfin, les enseignes du Pôle mettent en place des moyens pour garantir la satisfaction des clients artisans et particuliers. Certaines enseignes ont ainsi déployé dans leurs points de vente des outils permettant aux clients de commenter leur visite et d'évaluer certains critères tels que la clarté de l'information, la qualité du conseil, les prix et les services. Les avis recueillis permettent à l'enseigne de réagir très rapidement, au niveau local, pour assurer aux clients le meilleur service possible.

(1) Source : Saint-Gobain

2.3.3 L'innovation au service des clients

La valeur ajoutée qu'apportent au quotidien les hommes et les femmes de la Distribution Bâtiment réside notamment dans les services innovants proposés par les enseignes du Pôle.

Sur le plan de l'efficacité énergétique, les enseignes du Pôle Distribution Bâtiment développent des concepts de vente et des outils innovants afin d'accompagner leurs clients pour faire face à ce défi. Par ailleurs, le Pôle Distribution Bâtiment met en place des partenariats avec des experts pour renforcer les connaissances théoriques et pratiques des entreprises et artisans du bâtiment par le biais de formations, notamment dans le domaine de l'efficacité énergétique.

Autre valeur ajoutée apportée par les enseignes du Pôle à leurs clients : la logistique. Il s'agit de proposer les meilleures solutions pour gagner en efficacité et en disponibilité des produits. Parmi celles-ci : l'informatique embarquée dans les camions pour coordonner toutes les étapes du transport, la géolocalisation permettant de suivre les camions, les services SMS confirmant la livraison aux clients, les centres logistiques automatisés ou encore la gestion des stocks par un système informatique de coordination du réapprovisionnement des produits.

La capacité du Pôle Distribution Bâtiment à innover se traduit également par la conquête de nouveaux marchés et clients. Certaines de ses enseignes ont ainsi mis en place des solutions domotiques liées à l'habitat pour le lancement et la commercialisation de produits au

près des professionnels. Elles se positionnent ainsi clairement comme un des spécialistes de la domotique et confirment leur volonté d'accompagner leurs clients vers de nouveaux marchés liés à la sécurité, au pilotage de l'énergie, à l'efficacité énergétique et aux économies d'énergie. Dans un autre registre, des enseignes se sont intéressées au marché des seniors et de l'accessibilité en développant une offre spécifique, ISA® (Indépendance des Seniors et d'Accessibilité). Par ailleurs, l'ouverture de boutiques au cœur des villes est un autre moyen pour le Pôle de se rapprocher de ses clients et d'en conquérir de nouveaux.

Enfin et parce qu'il est à l'écoute des nouveaux besoins de ses clients, le Pôle a poursuivi le développement de sa stratégie digitale autour de 3 axes. Le premier réside dans le *profiling* qui consiste à envoyer des informations produits et services personnalisées à chaque client visitant les sites web des enseignes. Le deuxième consiste en la proposition de nombreux services, sur Internet et smartphones : offre et disponibilité des produits, tarifs personnalisés, commande en ligne 24h/24 et 7j/7, compte en ligne, conseils et outils. Le troisième se traduit par une offre « omnicanale ». Le client peut ainsi accéder à l'offre de produits et services non seulement *via* les sites *e-commerce* des enseignes mais aussi *via* leurs points de vente physiques, leurs centres d'appel, leurs médias sociaux, leurs catalogues papier et virtuels, etc.

2.3.4 Une position de leader européen

Métiers et produits	Principales utilisations	Principaux concurrents	Position concurrentielle de Saint-Gobain
<ul style="list-style-type: none"> • Distribution de matériaux de construction pour le neuf et la rénovation • Menuiseries industrielles 	<ul style="list-style-type: none"> • Marché de l'habitat individuel et collectif 	<ul style="list-style-type: none"> • Wolseley (Royaume-Uni, France, pays nordiques, États-Unis, Canada, Suisse, Pays-Bas) • CRH (Pays-Bas, France, Suisse, Allemagne, Belgique, Autriche) • Travis Perkins (Royaume-Uni) • SIG (Royaume-Uni, France, Allemagne, Pays-Bas, Pologne) • Grafton (France, Espagne, Pologne, Royaume-Uni, Irlande, Belgique) • Ahlsell (Scandinavie) • Chausson, Vendée Matériaux, Samse (France) • Cordes & Grafe (Allemagne, Pologne, Pays-Bas, Norvège) 	<ul style="list-style-type: none"> • N°1 européen de la distribution de matériaux de construction ⁽¹⁾ • Acteur majeur sur le marché du sanitaire-chauffage-plomberie ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Source : Saint-Gobain



2.4 Conditionnement VERALLIA

Positions concurrentielles :

N°3 mondial ⁽¹⁾

Leader en Europe de l'Ouest ⁽¹⁾

N°2 en Amérique du Sud ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Source : Saint-Gobain

Implantation
industrielle
dans

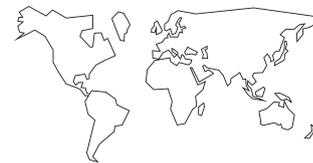
13

pays

Présence
commerciale
dans

29

pays



Près de 10 000
collaborateurs

47

sites industriels

dont 33 dédiés à la production verrière (61 fours verriers)

8

centres techniques

Sous la marque Verallia, le Pôle Conditionnement conçoit des solutions d'emballage en verre pour les boissons et les produits alimentaires. Les bouteilles et pots produits par Verallia sont destinés aux marchés des vins tranquilles (33 %) et pétillants (14 %), de l'alimentaire (29 %), des spiritueux (12 %), bières (12 %) et boissons non alcoolisées. Proche de ses 10 000 clients, le Pôle est en mesure de leur offrir la plus grande gamme de produits disponibles sur le marché (articles, contenances, couleurs) en s'appuyant sur un équipement industriel flexible et réactif.

Attentive à servir ses clients de toutes tailles avec le même niveau d'attention, Verallia s'appuie sur des équipes commerciales dédiées et apporte des services à valeur ajoutée tels que des plateformes logistiques alignées sur les besoins des marchés.

S'inscrivant en véritable partenaire des marques de boissons et de produits alimentaires, Verallia vise la mise sur le marché la plus rapide possible. Pour cela, elle dispose de treize laboratoires de création et de design dans le monde, dans lesquels les experts verriers du Pôle

travaillent de façon collaborative avec les clients sur leurs nouveaux projets de bouteilles et pots, jusqu'à la simulation des produits sur les linéaires de la grande distribution. Le codéveloppement s'appuie également sur des outils à la pointe de la technologie tels que l'impression 3D ou l'application Virtual Glass.

2.4.1 Des gammes et marques pour les différents segments

Des gammes et des marques spécifiques ont été développées pour servir certains segments. Ainsi la gamme écovalorisée EcoVa, lancée en 2009, conjugue minimisation de l'empreinte environnementale et valorisation des contenus. La marque Selective Line répond à la recherche de différenciation des clients : réalisées dans des usines françaises, ses bouteilles haut de gamme en verre extra-blanc sont personnalisables à l'infini.

Métiers et produits	Principales utilisations	Principales marques	Principaux concurrents	Position concurrentielle de Saint-Gobain
• Bouteilles et pots en verre	• Emballage pour boissons et produits alimentaires	• Verallia	• Owens-Illinois • Ardagh • Vitro • Vetropack • Vidrala • Sisecam • Barbosa & Almeida	• N°3 Monde ⁽¹⁾ • N°1 Europe de l'Ouest ⁽¹⁾ • N°2 Amérique du Sud ⁽¹⁾
• Bouteilles en verre haut de gamme	• Emballage premium pour les boissons	• Selective Line	• Saverglass	

2.4.2 Une couverture industrielle et commerciale internationale

a) Un équipement industriel solide, flexible et réactif

Le processus de production des emballages en verre consiste essentiellement à transformer, à haute température, les différents matériaux entrant dans la composition du verre en un mélange vitrifiable liquide, pour ensuite pouvoir le mettre en forme par le biais de techniques de formage (soufflé-soufflé / pressé-soufflé).

Le formage consiste à mettre en forme un article de verre creux selon un procédé pressé/soufflé (pressage à l'aide d'un poinçon métallique puis soufflage avec de l'air comprimé), ou bien un procédé soufflé / soufflé (deux étapes de soufflage).

La pâte de verre entre dans la machine de formage sous forme de goutte, appelée « paraison », dont le poids, la forme et la température sont contrôlés avec précision.

Cette paraison est ensuite formée en deux temps dans un « moule ébaucheur » d'abord, permettant de transformer le matériau en une poche creuse de forme intermédiaire, puis dans un « moule finisseur », qui donne la forme finale au produit.

Pour garantir la solidité des emballages en verre, ceux-ci sont ensuite « recuits » par réchauffement et refroidissement progressifs dans une « arche de recuisson ».

Les surfaces sont également traitées pour prémunir les emballages en verre contre les rayures : en amont, elles sont soumises à un traitement à chaud consistant à déposer une très fine couche d'oxyde d'étain sur la surface du verre ; en aval, un traitement à froid par aspersion de cire leur est appliqué. Les produits de traitement sont naturellement adaptés à l'utilisation des articles pour l'emballage des denrées alimentaires.

Le passage en « secteur bout froid » permet de contrôler et de conditionner le verre.

Le contrôle de la qualité des produits peut comprendre le contrôle visuel, mécanique, vidéo ou par faisceau lumineux et permet de vérifier le bouchage, les dimensions, l'épaisseur du verre ainsi que l'esthétique des emballages.

Tous les emballages jugés non conformes sont éliminés de la chaîne de production et utilisés comme verre recyclé (calcin). En sortie de la ligne de fabrication, les produits sont, en règle générale, conditionnés en palettes.

⁽¹⁾ Source : Saint-Gobain

b) Des équipes commerciales partenaires des marques de boissons et de produits alimentaires

Afin de répondre aux attentes de ses clients locaux et internationaux, Verallia a mis en place une organisation commerciale qui combine « puissance » et « proximité ».

Proximité avec des interlocuteurs locaux présents dans chaque région et pour chaque segment de marché, tant dans le domaine commercial que dans le domaine marketing et technique, pour apporter leur savoir-faire et répondre aux attentes des 10 000 clients en matière de produits, de services et de codéveloppement. Puissance d'une organisation mondiale qui coordonne les relations commerciales et les négociations avec les grands comptes internationaux (moins d'1/4 du chiffre d'affaires).

Les équipes commerciales de Verallia se différencient par une grande attention aux spécificités locales, offrant des services particuliers comme l'embouteillage mobile dans le secteur de la viticulture en France et proposant une très large gamme de produits adaptés à l'image forte de chaque terroir.

2.4.3 Une expertise technologique en matière de production et de design

Verallia dispose d'une expertise technologique au meilleur niveau mondial et de compétences clés qu'elle cherche en permanence à optimiser, notamment dans ses 8 centres techniques et d'innovation. Le Pôle travaille sur l'amélioration des processus de production et des fonctionnalités des emballages ainsi que sur la réduction du *time-to-market* : l'activité de R&D est souvent réalisée en partenariat avec les équipes de recherche de Saint-Gobain.

Au-delà de la composition du verre, les projets en matière de procédés visent principalement à réduire la consommation d'énergie et les émissions de polluants atmosphériques et à améliorer les performances industrielles. Afin de réduire son empreinte environnementale, et en complément de ses travaux sur la réduction des besoins en énergie fossile, Verallia mène des projets visant à utiliser des sources d'énergie renouvelables, en particulier la biomasse, pour alimenter les fours verriers.

Les activités de R&D liées au formage ont pour objectif d'accroître les performances opérationnelles mais également de minimiser le nombre d'essais verriers pour diminuer le *time-to-market*. La réduction du *time-to-market* passe également par le développement de nouveaux services. Ainsi, en s'appuyant sur les nouvelles technologies, l'application Virtual Glass permet aux clients de simuler la bouteille de leur choix, étiquetée et encapsulée, pleine ou vide, et de la comparer à

d'autres bouteilles. Équipés d'une tablette ou d'un téléphone portable, ils ont également la possibilité de voir la bouteille en réalité augmentée. Dans ce même domaine, les équipes de R&D développent des solutions permettant aux clients de visualiser de façon totalement réaliste, et dès le stade projet, les produits conditionnés dans les bouteilles, avec pour objectif de réduire le temps de design.

En matière de fonctionnalités produits, les équipes travaillent sur l'amélioration des propriétés du verre et de l'aspect des emballages : résistance aux chocs et optimisation du poids grâce à une meilleure répartition du verre, résistance aux rayures grâce aux traitements de surface. Ainsi, Verallia propose à ses clients des traitements de surface spécifiques permettant de thermosceller des opercules sur les emballages pour répondre à la double exigence d'étanchéité et d'ouverture facile des pots. Les équipes de R&D recherchent en permanence des solutions pour étendre le domaine d'application de ces traitements de surface à de nouveaux marchés.

En matière de produits, Verallia innove en permanence avec des bouteilles et des pots aux formes toujours plus insolites et aux décors plus novateurs. Le Pôle a ainsi lancé en 2014 ses premières bouteilles en verre fluorescent pour le monde de la nuit, les bars et les endroits en vogue. Le processus de fabrication du verre fluorescent consiste à introduire dans le *feeder* des « frites » (bâtons de verre très chargés en éléments actifs) qui donnent au verre l'effet fluorescent sous l'effet de la lumière noire. Ultra-différenciantes, les bouteilles peuvent habiller les spiritueux – alcool blanc notamment, vins et eaux résolument branchés.

Enfin, pour favoriser l'émergence de nouveaux concepts, Verallia France a lancé en 2009 un concours ciblant les étudiants en design et packaging, leur permettant d'explorer le potentiel créatif, technique et marketing du verre d'emballage autour d'une thématique précise renouvelée chaque année. Le concept de ce concours « Verre et Création » a été déployé progressivement dans de nombreux pays : en Espagne, au Portugal et au Brésil dès 2013, et en Argentine depuis 2014. Une bouteille lauréate de la première édition du concours a été industrialisée et commercialisée par un propriétaire de vins du Languedoc sous le nom Côte des Rosés.



Stratégie

1. Anticiper les tendances du marché 40

- 1.1 L'habitat confortable et sobre en énergie : le défi du changement climatique 40
- 1.2 L'économie circulaire : le défi de la raréfaction des ressources 40
- 1.3 L'habitat abordable et durable : le défi de la croissance démographique et de l'urbanisation 41
- 1.4 La transformation digitale : le défi de l'intégration omnicanale et de l'« habitat numérique » 42

2. Identifier les principaux enjeux du Groupe 43

- 2.1 Un groupe à l'écoute de son écosystème 43
- 2.2 Les principaux enjeux du Groupe 45

3. Se positionner sur les marchés en croissance 46

- 3.1 Les marchés mondiaux de demain pour Saint-Gobain 46
- 3.2 Un positionnement unique pour répondre aux évolutions des marchés de la construction : la stratégie Habitat Durable 47
- 3.3 Industrie, transport et santé : positionnement et solutions 50

4. Renforcer le profil du Groupe grâce à ses principaux leviers stratégiques 51

- 4.1 Investir de manière différenciée selon les zones géographiques pour répondre aux nombreux défis du Groupe 51
- 4.2 Donner la priorité aux solutions à haute valeur ajoutée et à la différenciation 53
- 4.3 Mettre en œuvre la stratégie de Saint-Gobain avec le projet d'acquisition du contrôle de Sika et le projet de cession du Pôle Conditionnement 54

1. Anticiper les tendances du marché

1.1 L'HABITAT CONFORTABLE ET SOBRE EN ÉNERGIE : LE DÉFI DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

La préoccupation du changement climatique est un enjeu clé des décennies à venir. Partout dans le monde, les États mettent en place des politiques pour améliorer les conditions de confort des logements tout en réduisant la consommation énergétique des bâtiments.

La consommation énergétique de l'habitat, qui représentait 32 % de la consommation énergétique finale et 19 % des émissions de gaz à effet de serre en 2010, pourrait doubler voire tripler en 2050 par rapport à 2010 selon le Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat (GIEC)⁽¹⁾. Néanmoins, la pleine utilisation des meilleures pratiques d'aujourd'hui dans la conception, la construction et l'exploitation des bâtiments permettrait une réduction de la consommation d'énergie finale des bâtiments de 46 % d'ici à 2050 par rapport à 2005 tout en améliorant le confort, alors même que la superficie des bâtiments pourrait augmenter de 126 %⁽²⁾.

Le secteur du bâtiment dans son ensemble évolue vers une construction plus durable : 51 % des architectes, ingénieurs, entreprises, propriétaires et consultants anticipent que plus de 60 % de leur travail sera « vert » en 2015, selon le *World Green Building Council* (WGBC)⁽³⁾. Les constructeurs et architectes sont à la recherche des partenaires qui peuvent leur fournir des solutions pour construire ces bâtiments plus durables.

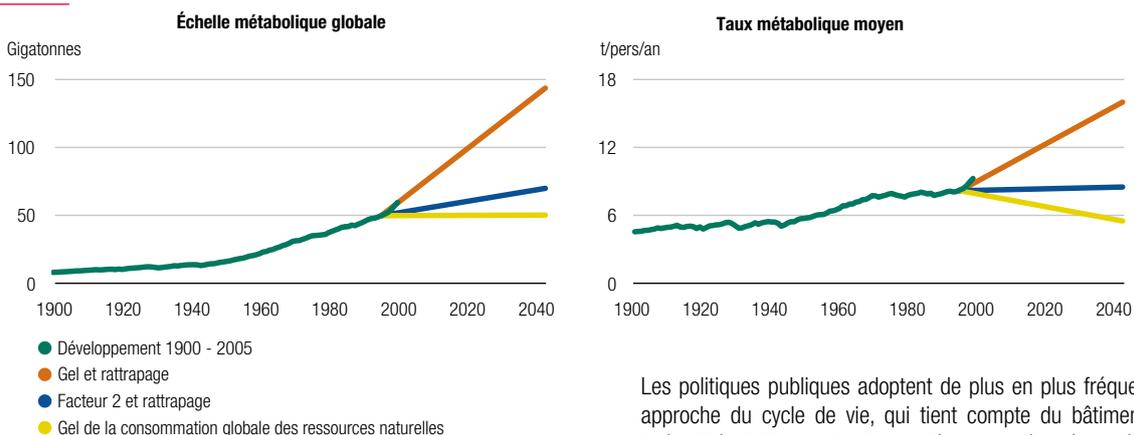
La réglementation accompagne ces évolutions notamment dans les pays développés et devient un levier pour la croissance des marchés de la construction. En Europe, la directive européenne de 2010 sur la performance énergétique a donné une impulsion aux réglementations. En France, le Grenelle de l'environnement puis la loi de 2014 sur la transition énergétique ont mis l'accent sur la rénovation énergétique des bâtiments et la définition de nouveaux standards de construction durable. En Allemagne, la politique de l'*Energiewende* (« tournant énergétique ») s'accompagne d'un plan de réduction des émissions de gaz à effet de serre et d'objectifs d'efficacité énergétique.

► **Fort de son savoir-faire et des synergies entre ses différents métiers, Saint-Gobain développe des solutions technologiques performantes et innovantes, alliant confort et efficacité énergétique, aussi bien dans le neuf que dans la rénovation afin de répondre efficacement au défi du changement climatique et à l'évolution des obligations réglementaires.**

1.2 L'ÉCONOMIE CIRCULAIRE : LE DÉFI DE LA RARÉFACTION DES RESSOURCES

Le niveau de consommation des ressources naturelles pourrait tripler d'ici 2050, ce qui équivaudrait, selon le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUJ), à une consommation annuelle de 140 milliards de tonnes de minéraux, minerais, combustibles fossiles et biomasse. Ce niveau de consommation n'étant pas soutenable, le PNUJ préconise de découpler la croissance économique et la consommation des ressources naturelles, par une utilisation plus efficace de ces dernières.

Utilisation des ressources jusqu'en 2050 selon trois scénarios différents



Source : « Decoupling natural resource use and environmental impacts from economic growth », PNUJ, 2011

Les politiques publiques adoptent de plus en plus fréquemment une approche du cycle de vie, qui tient compte du bâtiment dans son intégralité, de l'extraction des matières premières à sa déconstruction et au recyclage. Plaques de plâtres, matériaux d'isolation, fenêtres, toitures et gravats sont aujourd'hui réintégrés au cycle de la valeur, dans la construction ou dans d'autres industries.

► **Saint-Gobain promeut la vision d'une construction responsable et développe des solutions innovantes, permettant de préserver les ressources naturelles. Proposer des solutions pour répondre à la raréfaction des ressources constitue une opportunité pour Saint-Gobain de créer de la valeur et de mieux se différencier.**

⁽¹⁾ Buildings. In : Climate Change 2014: Mitigation of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change

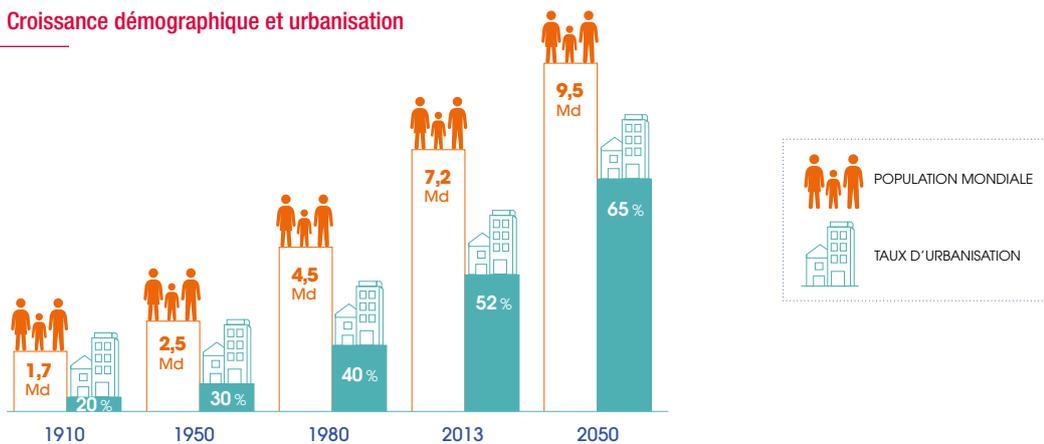
⁽²⁾ Source : Global Energy Assessment, Toward a Sustainable Future, 2012

⁽³⁾ Source : World Green Building Trends, Mc Graw Hill Construction

1.3 L'HABITAT ABORDABLE ET DURABLE : LE DÉFI DE LA CROISSANCE DÉMOGRAPHIQUE ET DE L'URBANISATION

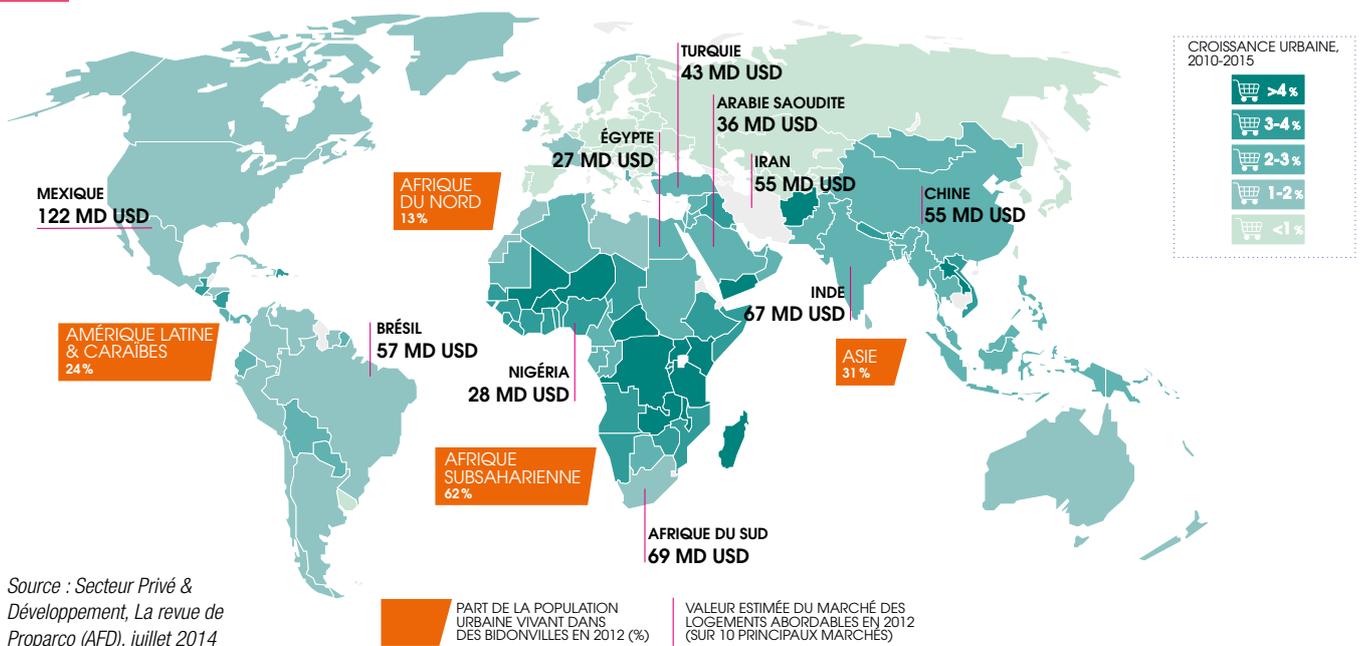
Depuis 2011, la population mondiale a dépassé le cap des 7 milliards d'habitants et devrait atteindre 9,6 milliards d'habitants en 2050. Cette croissance démographique s'accompagne d'une urbanisation croissante : la part de la population mondiale vivant en ville atteindra 66 % d'ici 2050⁽¹⁾, contre 54 % en 2014. La forte croissance démographique et le mouvement d'urbanisation se concentreront sur les continents asiatique et africain, entraînant un besoin croissant en logements et en infrastructures notamment dans des villes actuellement de taille intermédiaire, destinées à devenir des mégalo-poles.

Croissance démographique et urbanisation



Dans les pays en voie de développement confrontés à la persistance de bidonvilles, l'accès au logement constitue un enjeu socio-économique majeur, rendu pressant par l'émergence d'une vaste classe moyenne, y compris en Afrique, dont le pouvoir d'achat et les exigences de confort stimulent une nouvelle demande.

Besoins et marchés potentiels de logements abordables



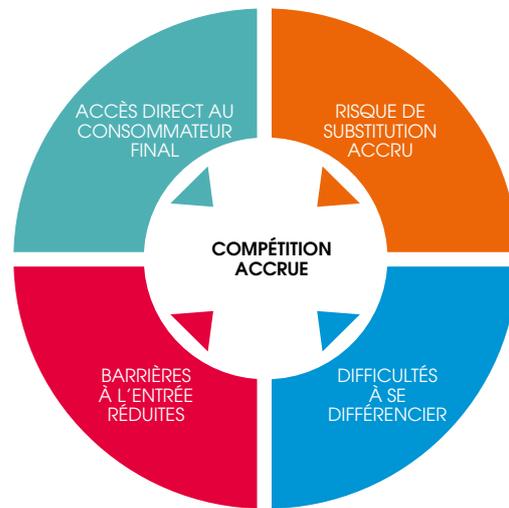
► Fort de son implantation mondiale et de sa bonne connaissance des spécificités locales, le Groupe Saint-Gobain se positionne sur ce marché à fort potentiel en offrant une gamme de solutions accessibles, adaptées aux besoins locaux, qui permettent de répondre à la forte demande de logements abordables et durables qui améliorent la qualité des lieux de vie urbains.

⁽¹⁾ Source : World Urbanization Prospects, 2014 Revision, United Nations

1.4 LA TRANSFORMATION DIGITALE : LE DÉFI DE L'INTÉGRATION OMNICANALE ET DE L'« HABITAT NUMÉRIQUE »

Le numérique redéfinit les échanges commerciaux : avec un taux de croissance annuel très élevé depuis le début des années 2000, le commerce en ligne est en pleine explosion en Asie développée, aux États-Unis et en Europe. La Chine, destinée à devenir le premier marché mondial, rattrape rapidement son retard. Le faible coût d'investissement nécessaire au lancement d'une plateforme de commerce en ligne a réduit les barrières à l'entrée tandis que l'asymétrie d'information entre vendeurs et clients est réduite grâce à de nombreux outils à l'instar des moteurs de comparaison de prix ou des recommandations d'utilisateurs. Les entreprises doivent désormais se rapprocher de leurs clients finaux afin d'éviter de nouvelles intermédiations. Pour se différencier, ce n'est plus seulement le produit de l'entreprise qui compte, mais les services qui y sont associés.

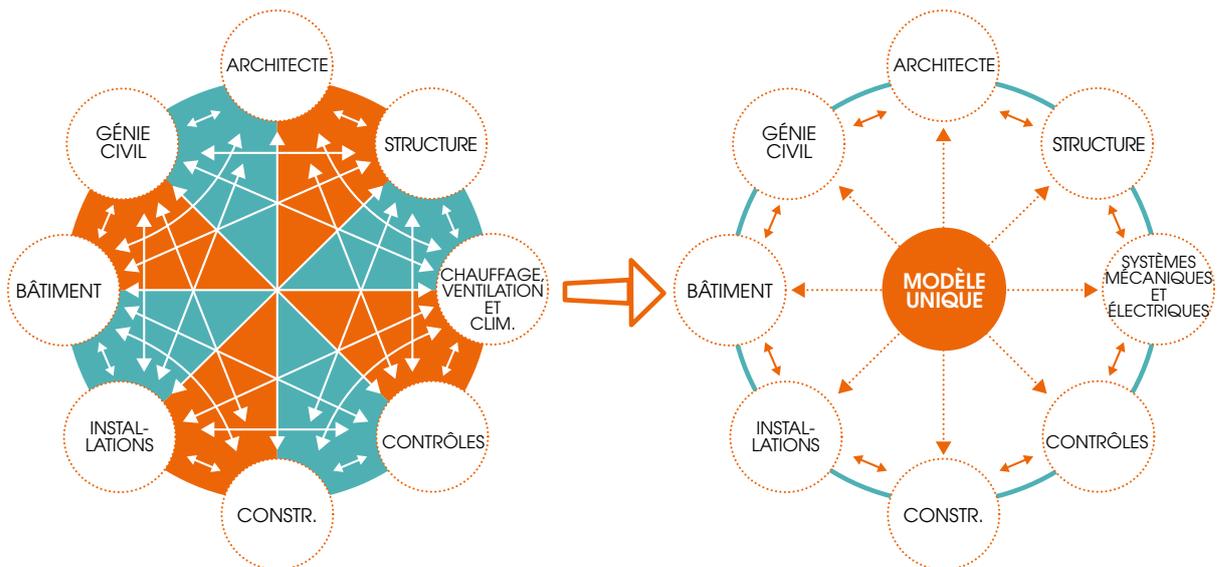
Avec le numérique se prépare également un profond renouvellement du bâtiment et de l'habitat. L'intégration numérique des bâtiments génère des changements techniques dans la construction, notamment par l'utilisation croissante de la maquette numérique, ou Building Information Modeling (BIM), qui offre une vision intégrée du bâtiment durant toutes les étapes de son cycle de vie. La domotique, qui contribue notamment à réduire la consommation énergétique de l'habitat et à améliorer la sécurité, permet également une intégration toujours plus complète des équipements intelligents dans les usages du quotidien. Ces deux mouvements contribuent à l'évolution des matériaux en accroissant la demande de matériaux plus intelligents.



Source : d'après Porter, Harvard Business Review

► **À l'écoute de ses clients et anticipant la recomposition des marchés du Groupe liée aux nouveaux outils numériques, Saint-Gobain met notamment en place une stratégie digitale omnicanale permettant de différencier son offre et d'assurer la visibilité de ses produits et de ses enseignes.**

Passage au modèle BIM



Source : Union Nationale des Économistes de la construction, E & C n°166 – janvier 2014

2. Identifier les principaux enjeux du Groupe

2.1 UN GROUPE À L'ÉCOUTE DE SON ÉCOSYSTÈME

Les équipes du Groupe, dans chacun de leurs périmètres respectifs, sont à l'écoute de leurs parties prenantes et en premier lieu de leurs clients. Pour chaque partie prenante et en fonction des enjeux, le dialogue est organisé en identifiant les canaux pertinents d'information et en mettant en place des cadres et lieux de dialogue adaptés au niveau approprié de l'organisation (siège social, activités, sites), en application d'un principe de subsidiarité. Ce fonctionnement découle de l'organisation du Groupe, de sa taille, de sa dimension internationale, de la variété de ses métiers, mais aussi de sa gestion décentralisée qui laisse aux entités opérationnelles une grande autonomie dans la conduite des affaires.

Le dialogue doit être constructif, transparent et fondé sur la confiance réciproque.

Dans le but de mieux piloter ce dialogue, les parties prenantes prioritaires ont été regroupées par enjeu en fonction des objectifs de Saint-Gobain (voir tableau ci-contre). Cela permet d'améliorer la remontée d'information sur les attentes des parties prenantes internes et externes mais aussi de favoriser la correspondance entre les attentes exprimées et les objectifs à long terme du Groupe.

Un dialogue constructif et basé sur la confiance est clairement établi avec les parties prenantes prioritaires. Pour aller plus loin, le Groupe s'efforce de mieux formaliser encore les résultats des dialogues menés aux différents niveaux de son organisation.



Parties prenantes

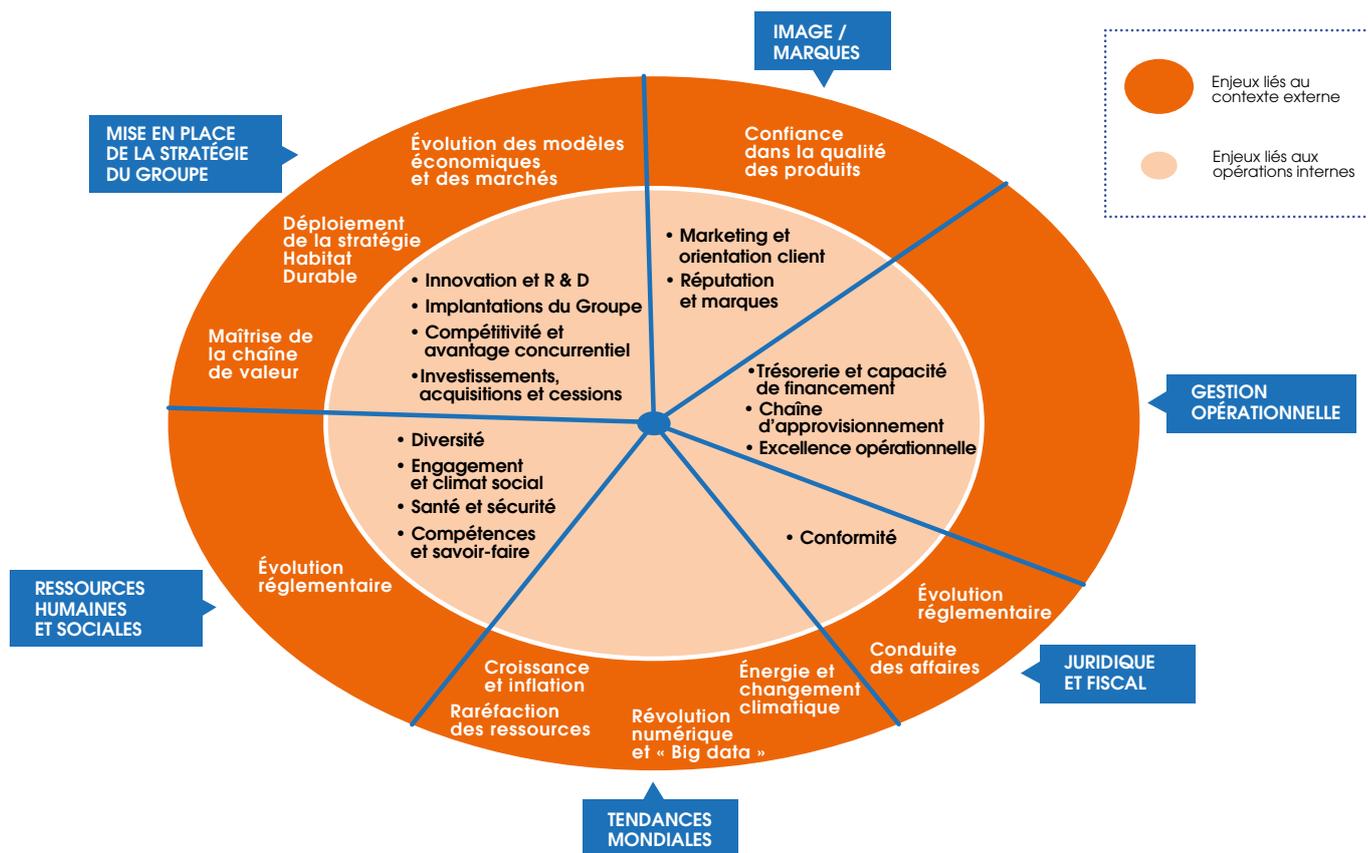
Catégories de parties prenantes	Principales parties prenantes	Canaux d'information	Cadres et lieux de dialogue
<ul style="list-style-type: none"> • Marché 	<ul style="list-style-type: none"> • Clients • Utilisateurs • Prescripteurs • Fournisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Informations générales (Publications et magazines ; Sites Internet des sociétés ; Forums et salons professionnels) • Informations Spécifiques (Publications de guides pédagogiques sur l'efficacité énergétique et l'environnement ; Charte de recommandations favorisant l'isolation des bâtiments existants ; Interventions dans les écoles ; Participation à des associations ou des groupements) • Formations (Formations clients et consommateurs) • Actions Fournisseurs (Charte fournisseurs ; Clauses pour les achats responsables ; Auto-évaluation des fournisseurs) 	<ul style="list-style-type: none"> • Conventions • Centres de formation • Réseaux de distribution • Salons professionnels • Showrooms • Partenariats avec des représentants de la société civile par le biais d'associations ou de collectifs (Effnergie, <i>Casa que Ahorra</i>, <i>Spaar het klimaat</i>, <i>Isolons la Terre...</i>) • Conventions fournisseurs / clients (Saint-Gobain Distribution Bâtiment) • Audits et plans d'action
<ul style="list-style-type: none"> • Autorités réglementaires et partenaires lobbying 	<ul style="list-style-type: none"> • Gouvernements • Régulateurs • Entités inter-gouvernementales • Associations interprofessionnelles • <i>Green Building Council</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Fiches sur l'habitat durable distribuées par les mairies • Lobbying • Participation à des groupes de travail • Élaboration de normes techniques • Green Building Councils 	<ul style="list-style-type: none"> • Dialogue sur l'impact environnemental et social de l'habitat • Commissions • Comités divers
<ul style="list-style-type: none"> • Investisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Actionnaires dont : <ul style="list-style-type: none"> • Salariés, • Institutionnels • Individuels • ISR • Agences de notation et de <i>ranking</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Publications du Groupe • Site Internet • Intranet • Brochure Plan d'Épargne du Groupe • Lettres aux actionnaires • Guide de l'actionnaire • Brochure de Saint-Gobain en région • Presse • Déclarations publiques • Prises de position • Réunions avec les investisseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Représentation au Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain • Présentations aux analystes • Réunions avec les investisseurs • Rencontres régionales • Salon de l'actionariat • Visites de sites • Formations à la bourse • Club des actionnaires • Réunions • Processus d'évaluation
<ul style="list-style-type: none"> • Collaborateurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Salariés • Intérimaires • Représentants des salariés • Apprentis • Stagiaires 	<ul style="list-style-type: none"> • Supports de communication interne • Réunions avec les dirigeants du Groupe • Instances représentatives du personnel 	<ul style="list-style-type: none"> • Carrefours et mini-carrefours • Réunions • Enquêtes d'opinion • Agenda social • Convention Saint-Gobain pour le dialogue social européen • Comité de Groupe France • Club des Saint-Gobain
<ul style="list-style-type: none"> • Communautés locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Collectivités locales (élus, administrations...) • Communautés locales (leaders d'opinion) • Riverains des sites du Groupe (entreprises privées ou publiques, personnes privées...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Rencontres à l'initiative des sites ou des Délégations • Inaugurations et cérémonies dans le cadre d'actions de solidarité • Rencontres régulières avec les élus et les représentants des administrations • Travaux d'expérimentation sur les territoires en partenariat avec des organismes publics et avec les élus 	<ul style="list-style-type: none"> • Actions de solidarité (mécénat) • Participation à des initiatives et des programmes de développement économique • Relations avec les chambres de commerce
<ul style="list-style-type: none"> • Société Civile 	<ul style="list-style-type: none"> • O.N.G • Fondations • Associations • Universités 	<ul style="list-style-type: none"> • Publications du Groupe • Rencontres • Journées Gay-Lussac • Participation à des formations universitaires • Forums dans les écoles 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadre général (Participation à des enquêtes et à des projets de développement et de formations ; Partenariats) • Actions spécifiques (Mécénat sur l'environnement ou l'accès à l'efficacité énergétique ; Partenariats) • Soutien au développement des jeunes (Soutien à l'insertion professionnelle ; Chaires ; Partenariats ; Bourses ; Accueil de doctorants ; Stages ; Concours pour des étudiants)

2.2 LES PRINCIPAUX ENJEUX DU GROUPE

L'analyse des risques et opportunités, le dialogue avec les parties prenantes et de nombreux entretiens internes ont permis d'identifier et de classer les enjeux du Groupe selon deux niveaux :

- les enjeux liés au contexte externe ;
- les enjeux liés aux opérations internes.

Ces enjeux sont présentés de façon générique mais ont fait l'objet d'un travail approfondi et détaillé afin d'affiner la stratégie et les politiques et plans d'action du Groupe. Ces derniers visent à saisir les opportunités et à mieux anticiper les risques associés à chacun des enjeux matériels identifiés ci-dessous.



Cette analyse confirme également l'importance des cinq axes de la politique de Responsabilité Sociale d'Entreprise de Saint-Gobain :

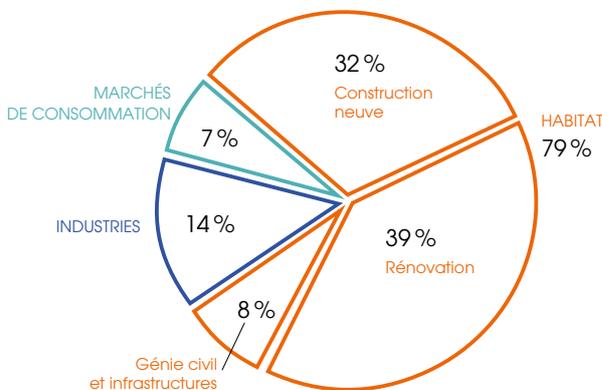
- inventer l'habitat durable ;
- limiter les impacts environnementaux ;
- favoriser l'épanouissement professionnel ;
- contribuer au développement des communautés locales ;
- agir sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

3. Se positionner sur les marchés en croissance

3.1 LES MARCHÉS MONDIAUX DE DEMAIN POUR SAINT-GOBAIN

L'habitat constitue le marché de référence de Saint-Gobain, avec des solutions répondant aussi bien aux besoins de la construction résidentielle que de la construction non-résidentielle et tertiaire. Ainsi, près de 80 % des ventes du Groupe sont dirigées vers les marchés de l'habitat, dans la construction neuve, la rénovation, le génie civil et les infrastructures. Saint-Gobain se positionne également sur des marchés industriels de forte croissance et certains marchés de consommation.

Répartition du chiffre d'affaires par marché



Source : Saint-Gobain - Données 2013

3.1.1 Les perspectives d'évolution du marché de l'habitat dans le monde

Premier marché de Saint-Gobain, la **construction** offre des perspectives de croissance très importantes au niveau mondial à l'horizon 2025 selon l'étude réalisée en juillet 2013 par *Oxford Economics* et *Global Construction Perspectives*⁽¹⁾.

Cette étude prévoit que le volume du marché augmenterait de plus de 70 % d'ici 2025 pour atteindre 15 000 milliards de dollars à l'échelle mondiale. Cette croissance, bien supérieure à celle du PNB mondial, serait concentrée dans trois pays : la Chine, les États-Unis et l'Inde, qui représenteront les trois premiers marchés mondiaux.

La part des pays émergents (52 % aujourd'hui) atteindrait 63 % à l'horizon 2025, le marché chinois ayant dépassé celui des États-Unis en 2010. La Chine et l'Inde prévoient de construire 270 millions de

nouvelles habitations « abordables ». En Asie, la Chine restera le marché principal malgré le ralentissement économique et l'Indonésie, le Vietnam et les Philippines représenteraient à eux seuls un marché de 350 milliards de dollars avec une croissance annuelle de 6 %. L'Inde devrait connaître une croissance de 7,4 % par an et dépassera le Japon, au 3^e rang derrière la Chine et les États-Unis. Son taux de croissance serait supérieur à celui de la Chine.

Le marché de la construction en Amérique du Nord devrait se développer de 40 % d'ici 2025 alors qu'il pourrait stagner en Europe occidentale.

Cette évolution devrait cependant être compensée par le marché de la rénovation. Celui-ci représentait environ 50 %⁽²⁾ du marché de la construction en 2013, et devrait voir sa part continuer à augmenter dans les prochaines années. La rénovation sera stimulée par les exigences de performances énergétiques et la demande croissante de confort dans l'habitat dans les pays matures. En France notamment, a été observée une progression annuelle régulière de l'ordre de 1,5 %⁽³⁾ du nombre de chantiers de rénovation énergétique entre 2006 et 2013, progression qui devrait s'intensifier avec l'objectif public de rénover 500 000 logements par an à partir de 2017 sur des critères énergétiques.

Enfin, à l'horizon 2050, les besoins en habitat durable liés à la croissance démographique, à l'urbanisation et à l'élévation du niveau de vie sont immenses quoiqu'ils soient difficilement chiffrables.

3.1.2 Les perspectives d'évolution des marchés industriels

Le **marché de l'automobile** est porté par la croissance démographique et l'émergence d'une nouvelle classe moyenne, en particulier en Asie : selon une étude de PWC, le taux de croissance moyen de ce marché s'élèvera à environ 4,1 % par an entre 2013 et 2020. La Chine est devenue le premier marché automobile mondial, avec une croissance du nombre d'immatriculations de plus de 10 %⁽⁴⁾ ces dernières années. À horizon 2020, la production automobile mondiale aura passé le cap des 109 millions de véhicules⁽⁵⁾, par rapport à 82,6 millions en 2013 : cette croissance sera tirée par la demande des pays émergents, notamment la Chine, à hauteur de 86 %⁽³⁾. Aux États-Unis, le secteur industriel dans son ensemble est en forte progression, avec une consommation dynamique de biens durables (voitures et équipements ménagers).

Avec la croissance mondiale du trafic de passagers, le **marché de l'aéronautique** a des perspectives fortes sur le moyen terme. Le trafic aérien mondial de passagers en service régulier devrait, selon l'OACI, enregistrer un rythme de croissance de plus de 6 % par an en 2015 et en 2016⁽⁶⁾, rejoignant les prévisions de l'IATA, qui anticipe 3,6 milliards de passagers en 2016, soit 800 millions de plus qu'en 2011⁽⁷⁾. Bénéficiant d'une hausse de leur niveau de vie, près d'un quart de ces 800 millions de nouveaux passagers sera chinois⁽⁵⁾. Par ailleurs, la compétition accrue entre les compagnies aériennes a entraîné une pression sur les coûts d'opération. Ce contexte ravive la

⁽¹⁾ <http://www.globalconstruction2025.com/uk/>

⁽²⁾ Source : The Hague Center for Strategic studies and TNO, Etude : Sustainable Urban (Re)Construction, The potential of the renovation market

⁽³⁾ ADEME, OPEN, Campagne 2014, Résultats 2013

⁽⁴⁾ Domestic and Foreign Trade (2013 Yearbook), National Bureau of Statistics of China

⁽⁵⁾ Étude « Quelles prévisions pour la production automobile mondiale en 2020 ? », par PWC, datée du 16 Septembre 2014

⁽⁶⁾ Communiqué de presse de l'OACI, Montréal, le 16 juillet 2014

⁽⁷⁾ Communiqué de l'IATA, Genève, le 6 décembre 2012

demande d'un allègement des structures, notamment avec le remplacement des pièces métalliques par des éléments composites, plus légers, pour réduire la consommation en kérosène.

La biopharmacie est un des marchés les plus prometteurs de **l'industrie de la santé**. Le vieillissement de la population et l'augmentation de la prise en charge médicale engendrent des besoins nouveaux, tandis que les biotechnologies ont un poids croissant. À l'heure où les techniques de gestion des liquides évoluent vers des systèmes à usage unique en plastique, le secteur biopharmaceutique fait face à un besoin nouveau de solutions à usage unique, qui nécessitent une conception sur mesure.

Enfin, le **secteur de l'énergie** est en profonde mutation, sous le double effet d'un accroissement de la demande, propulsée par les nouveaux besoins des pays en développement, et de la montée en puissance des énergies renouvelables et des énergies non conventionnelles, en particulier en Amérique du Nord avec le gaz de schiste et les sables bitumineux. Ces nouvelles sources d'énergie nécessitent le développement de produits à haute valeur ajoutée afin de mettre en œuvre les procédés industriels qui en assurent la transformation.

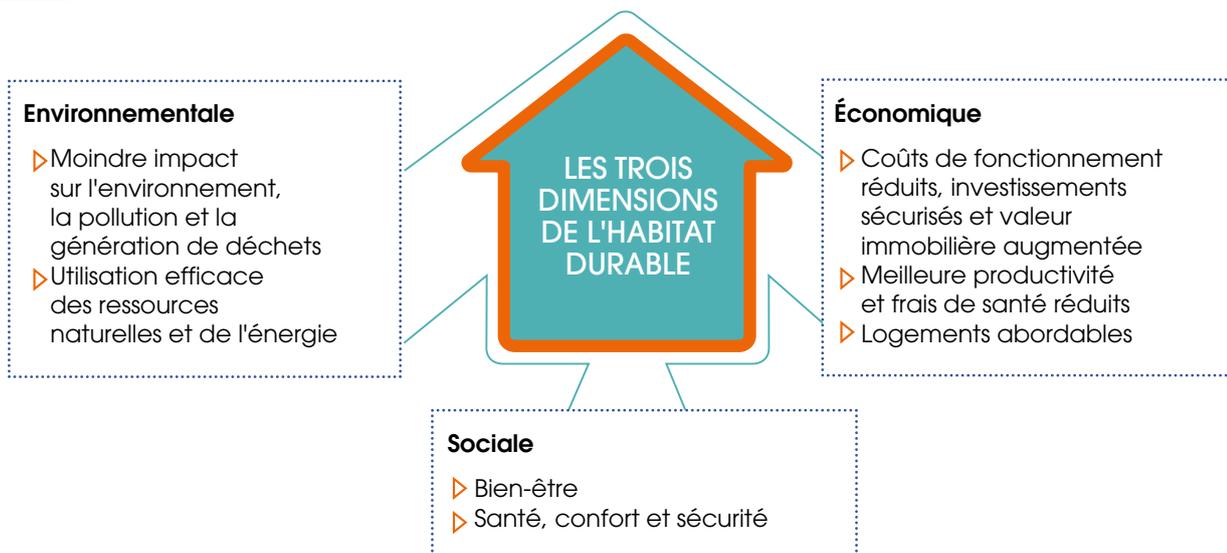
Dans ce contexte, le secteur du bâtiment, qui représente à lui seul environ 40 % de la consommation d'énergie dans les pays matures, s'est engagé depuis des années dans une transformation en profondeur, stimulée notamment par des réglementations thermiques de plus en plus exigeantes. Les bâtiments dits « efficaces énergétiquement » se sont particulièrement développés depuis le début des années 2000 et constituent un segment sur lequel le Groupe s'est naturellement positionné avec son offre de solutions favorisant l'efficacité énergétique (vitrages performants, solutions d'isolation).

Depuis quelques années, une approche plus globale, intégrant non seulement les aspects énergétiques mais aussi les grands enjeux du développement durable, a émergé : la construction durable. À chaque étape de son cycle de vie, un bâtiment conçu, construit ou rénové et géré de manière durable permet d'améliorer le confort et la qualité de vie, de limiter la consommation de ressources naturelles, de diminuer les effets négatifs sur l'environnement et d'augmenter la valeur ajoutée pour l'ensemble des parties prenantes. Cette évolution vers une construction plus durable est visible et se traduit notamment par une croissance rapide du nombre de bâtiments labellisés partout dans le monde. Ainsi, entre 2011 et 2013 le nombre de m² certifiés est passé de 249 à 325 millions de m² dans le monde, soit un taux de croissance annuel mondial de 14 % ⁽¹⁾.

3.2 UN POSITIONNEMENT UNIQUE POUR RÉPONDRE AUX ÉVOLUTIONS DES MARCHÉS DE LA CONSTRUCTION : LA STRATÉGIE HABITAT DURABLE

L'urbanisation accélérée dans les pays à forte croissance et le vieillissement du parc existant dans les pays matures nécessitent un effort accru de construction de nouveaux bâtiments et de rénovation des plus anciens. Dans le même temps, le dérèglement climatique et la raréfaction des ressources naturelles imposent d'agir afin de limiter la consommation d'énergie et l'utilisation des matières premières.

L'habitat durable selon Saint-Gobain



⁽¹⁾ Lux Research Green Building

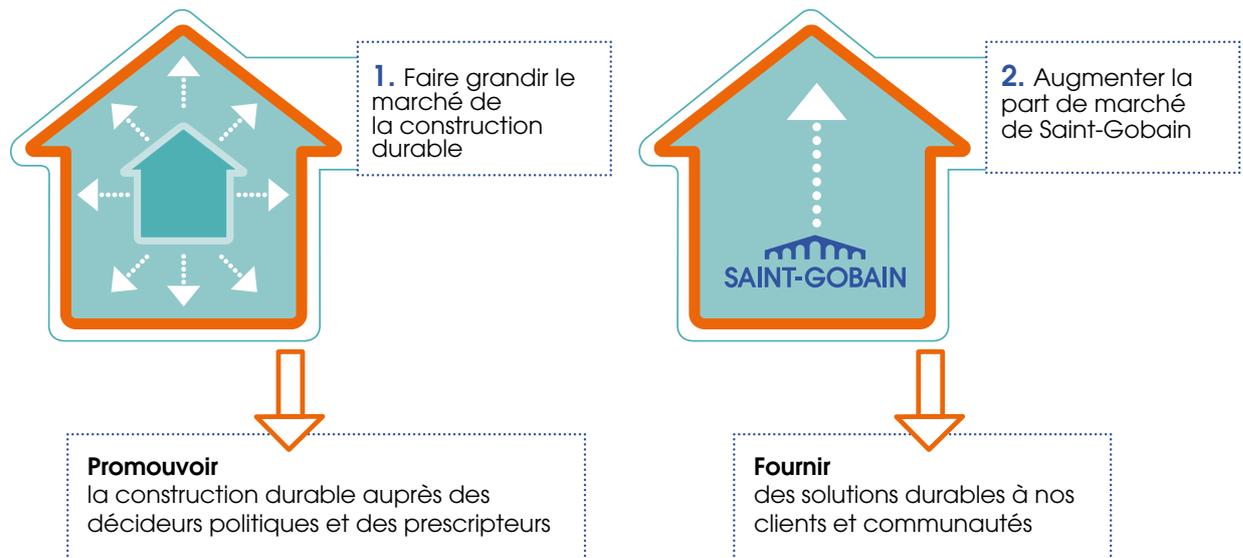
Cette tendance de fond, en passe de révolutionner les marchés de la construction, est une opportunité majeure pour le Groupe de se différencier grâce à son portefeuille unique de solutions innovantes et durables. C'est dans ce contexte que Saint-Gobain a pris la décision stratégique de tout mettre en œuvre afin d'être fournisseur de solutions pour la construction durable et de devenir la référence de l'habitat durable.

Les objectifs de cette stratégie pour Saint-Gobain sont :

- renforcer son positionnement en tant que leader ;
- améliorer son image auprès de l'ensemble des parties prenantes ; et
- augmenter ses ventes tout en améliorant ses marges grâce à la conception et la distribution de solutions à forte valeur ajoutée.

Cette stratégie se décline suivant deux axes, présentés dans le schéma ci-dessous :

La stratégie de l'habitat durable



Promouvoir la construction durable :

Saint-Gobain s'engage à développer l'habitat durable et à participer à la définition d'exigences dans ce domaine, cohérentes avec sa vision et son ambition d'être un leader exemplaire.

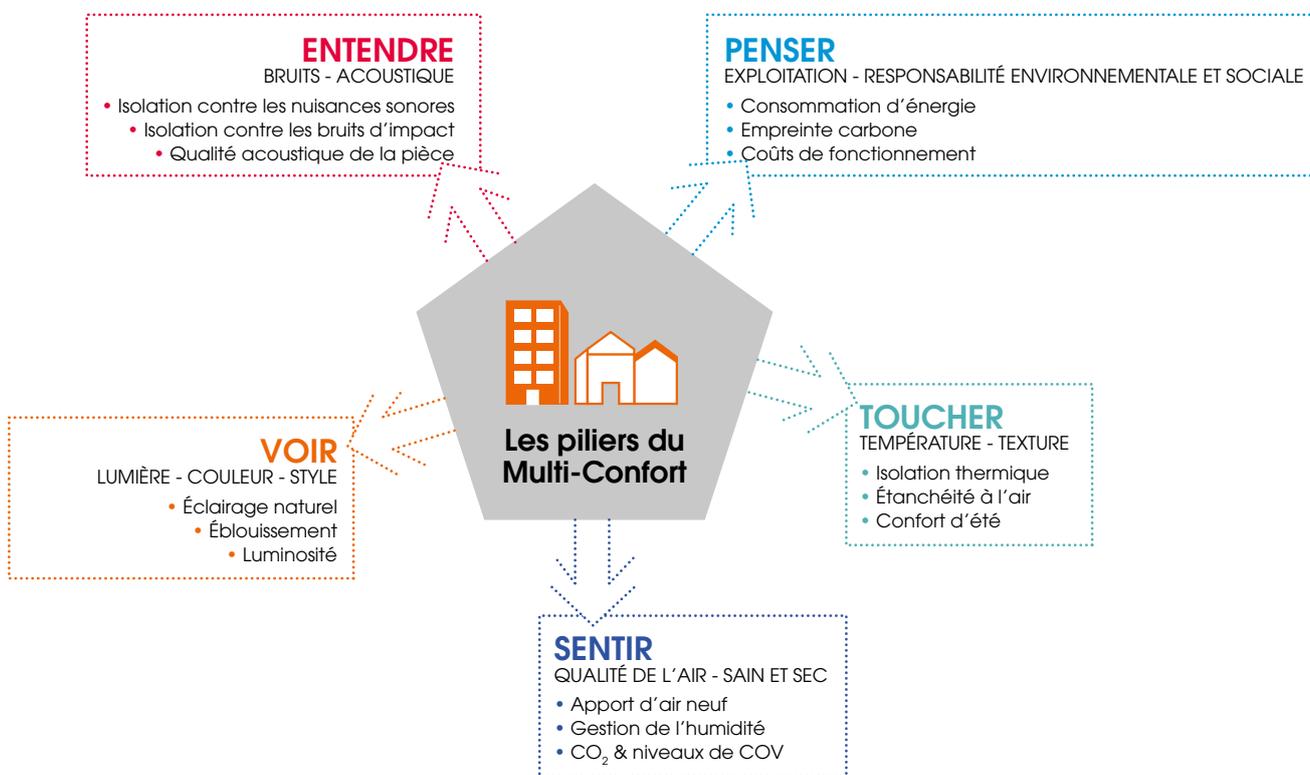
Le programme « Multi-Confort » a pour objectif de démontrer qu'il est possible de concevoir, construire et rénover des bâtiments durables grâce aux solutions Saint-Gobain. Ce programme s'articule autour des différents types de confort : thermique, acoustique, visuel (esthétique et apport de lumière naturelle), qualité de l'air, sécurité et modularité (adaptation des lieux à l'évolution des besoins). Les réalisations doivent aussi démontrer un impact environnemental minimal. Vitrines

des solutions Saint-Gobain, ces réalisations s'inscrivent dans le respect des spécificités de chaque pays, tout en anticipant les évolutions de réglementation.

Le Groupe, qui se veut aussi exemplaire sur ses propres bâtiments, a mis en place le programme CARE:4®, qui vise à réduire par quatre la consommation d'énergie de ses infrastructures.

Enfin le Groupe s'est engagé auprès de nombreux pionniers de la construction durable, notamment les *Green Building Councils*, afin de promouvoir sa vision de l'habitat durable.

Les piliers du Multi-Confort



Fournir des solutions durables

Saint-Gobain développe des solutions innovantes permettant de construire et de rénover des bâtiments plus durables, aussi bien dans les marchés matures qu'émergents.

Une solution est considérée comme « durable » lorsque :

- elle est techniquement performante ;
- elle contribue au confort et au bien-être des utilisateurs ;
- elle permet de réduire l'impact environnemental ;

tout en restant économiquement compétitive.

Les Activités du Groupe s'efforcent depuis plusieurs années de réduire les impacts environnementaux de leurs solutions et de maximiser les

bénéfices associés à leur utilisation. Pour les y aider, le Groupe a développé une politique d'éco-innovation déployée au sein des différents métiers. Des innovations telles que **Weber.col flex éco**, un mortier colle à l'empreinte CO₂ réduite de 56 %, ont ainsi pu voir le jour.

Enfin, Saint-Gobain forme et informe les clients et les spécialistes du marché de la construction sur les spécificités des produits du Groupe. Dans ce cadre, la Distribution Bâtiment joue un rôle clé, avec par exemple l'installation de comptoirs spécialisés dans l'efficacité énergétique dans 100 points de vente POINT.P Matériaux de Construction en France.



3.3 INDUSTRIE, TRANSPORT ET SANTÉ : POSITIONNEMENT ET SOLUTIONS

Saint-Gobain est présent sur les marchés de l'automobile, l'aéronautique, la santé, l'énergie, ainsi que sur de nombreux marchés de niche, sur lesquels le Groupe a opté pour une stratégie de différenciation grâce à la fourniture de solutions à haute valeur ajoutée, en s'appuyant sur ses moyens de R&D et sur un dialogue permanent avec ses clients. Porté par la reprise économique des États-Unis, le Groupe est actif sur les marchés de l'industrie, comme l'illustrent les réouvertures progressives des lignes, mises en veille pendant la crise, et les nouvelles acquisitions. Saint-Gobain se développe également dans les marchés de niche et les marchés adjacents à forte valeur ajoutée, particulièrement porteurs aux États-Unis.

Dans les pays émergents, Saint-Gobain souhaite également enrichir ses activités industrielles, en particulier via des joint-ventures. La création d'une société commune entre Saint-Gobain et Central Glass en Indonésie illustre cette volonté de répondre aux besoins des constructeurs automobiles présents localement. Les plastiques de performance de Saint-Gobain connaissent une croissance à deux chiffres depuis 2008 dans les pays asiatiques. Le Groupe développe sa gamme de paliers, films de spécialité, mousses et adhésifs afin d'approvisionner les pôles industriels locaux (automobile, électronique, pétrole et gaz) et les marchés de la biopharmacie. Le Groupe a l'intention de renforcer ses positions en Chine et en Inde, où les demandes spécifiques des industries sont en forte croissance, tant pour approvisionner les marchés domestiques que pour l'export.

3.3.1 L'industrie automobile

À l'heure où les constructeurs mettent particulièrement l'accent sur la réduction de la consommation d'énergie et des émissions de CO₂ (allègement des véhicules, meilleure isolation thermique, aérodynamisme), le confort (acoustique, qualité optique, protection UV), la sécurité et la connectivité, le Groupe propose des produits qui répondent à ces nouvelles exigences, aussi bien sur le marché de la première monte que sur celui de la rechange. Afin de bénéficier de l'ouverture de nouveaux marchés dans les pays émergents, le Groupe développe également des solutions à bas coûts pour ces régions, sans compromis sur la qualité.

Les vitrages de Saint-Gobain s'adaptent en permanence aux exigences des constructeurs automobiles, notamment en verre allégé, en verre à affichage tête haute et en verre anti-chaueur, sans oublier les vitrages aux formes complexes pour lesquels Saint-Gobain possède une expertise réputée. Toutes ces solutions offrent une expérience de conduite optimale, avec un confort et une sécurité accrus tant pour le conducteur que pour ses passagers. De même, les paliers, les joints et les mousses de haute performance, à base de polymères, sont conçus sur mesure pour répondre aux besoins des constructeurs automobiles, en termes d'allongement de la durée de vie, de réduction du bruit et de gain de poids. Les solutions de Saint-Gobain concernent aussi la production, avec par exemple une large gamme de produits abrasifs (appliqués, agglomérés et super abrasifs) utilisés pour le façonnage et le polissage des pièces automobiles.

3.3.2 L'industrie aéronautique

La très stricte exigence des normes du secteur aéronautique, en matière de sécurité et de fiabilité des équipements, est un enjeu important pour Saint-Gobain, reconnu pour son expérience et la qualité de sa production.

Les solutions pour l'aéronautique du Groupe couvrent notamment les vitrages de cockpit, les plastiques de haute performance et les céramiques utilisées dans les moteurs d'avions. Les glaces et pare-brise de cockpit de Saint-Gobain, en verre ou en acrylique, équipent les appareils de l'aéronautique civile, mais aussi militaire. L'Activité Performance Plastics fournit à l'industrie des radômes, des films de libération des moulages composites, des joints et des conduits à basse pression. Les poudres et lingots en céramique, utilisés dans le revêtement de composants des moteurs d'avions, agissent comme une barrière thermique et apportent une résistance à l'abrasion et à la corrosion.

3.3.3 L'industrie biomédicale

La santé est également un secteur où la fiabilité des solutions et la stricte exigence des normes sont capitales. Saint-Gobain développe des systèmes à usage unique en plastique, qui remplacent les techniques actuelles de réservoirs et tuyaux en acier inoxydable. Le Groupe commercialise ainsi de nombreuses solutions plastiques sur mesure à usage unique (tubes, connecteurs, poches, filtres...), utilisées dans la gestion des fluides en laboratoire ou dans l'industrie biopharmaceutique. Destinés au contrôle de la circulation des fluides lors de thérapies intraveineuses et ophtalmiques ou d'interventions chirurgicales non invasives, Saint-Gobain développe et conçoit des composants plastiques de haute pureté. Présent sur le marché de l'imagerie médicale, le Groupe fabrique enfin des cristaux et scintillateurs, qui trouvent notamment leur usage dans les scanners médicaux.

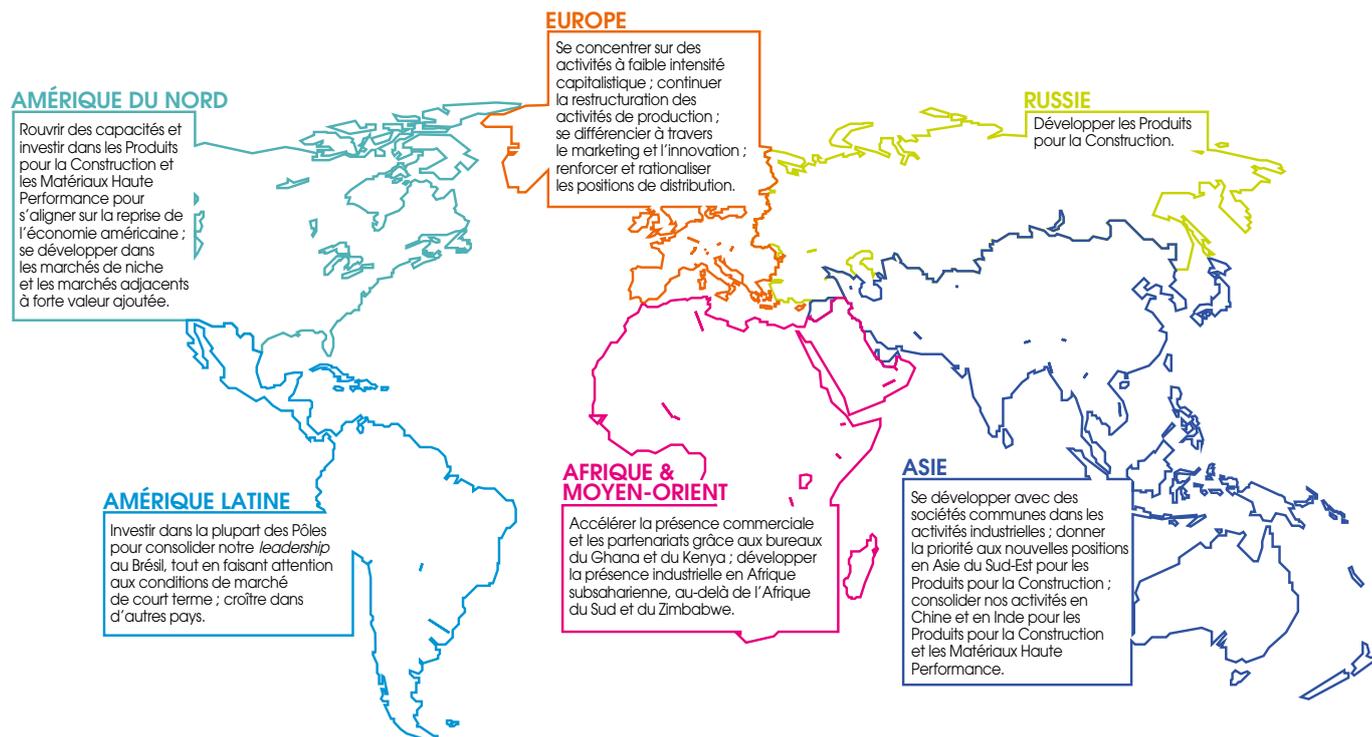
3.3.4 L'industrie énergétique

Le secteur de l'énergie met en œuvre des procédés industriels de transformation complexes, qui nécessitent des solutions techniques spécifiques. Ce marché est ainsi porteur de nombreuses opportunités pour Saint-Gobain. Le Groupe est notamment présent dans le marché des billes de soutènement en céramique permettant d'augmenter la conductivité – et donc le rendement – des puits de gaz et de pétrole. Saint-Gobain conçoit également de nombreux produits de haute performance destinés au secteur de l'énergie éolienne : des joints pour les éoliennes maritimes, des fils de verre textiles pour améliorer l'état de surface des pales, mais aussi une large gamme d'abrasifs utilisés pour la découpe, le meulage, et le ponçage des composants d'éolienne. Le Pôle Matériaux Innovants développe des produits de très haute performance à tous les stades de la filière énergétique, depuis l'exploration pétrolière (scintillateurs utilisés pour la caractérisation des couches géologiques), jusqu'à la valorisation des déchets (réfractaires pour le revêtement des incinérateurs), en passant par l'exploitation et le stockage (joints, toits flexibles et isolants pour les fils et les câbles des pompes de forage).

4. Renforcer le profil du Groupe grâce à ses principaux leviers stratégiques

4.1 INVESTIR DE MANIÈRE DIFFÉRENCIÉE SELON LES ZONES GÉOGRAPHIQUES POUR RÉPONDRE AUX NOMBREUX DÉFIS DU GROUPE

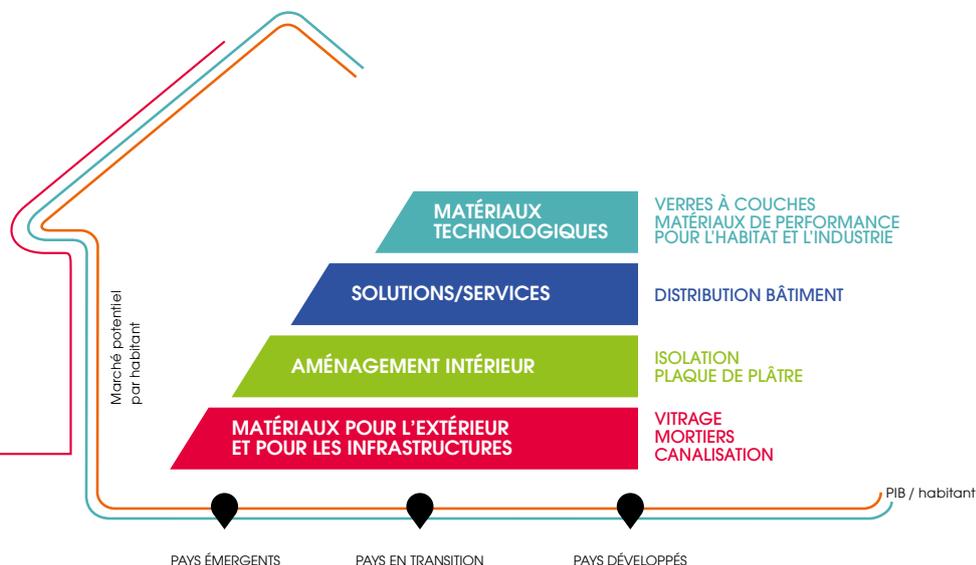
Points clés par zone géographique



Si l'Europe demeure le premier marché mondial en termes de PIB, la stratégie de développement de Saint-Gobain vise à assurer au Groupe une présence géographique globale, en augmentant de 58 % en 2013 à environ 66 % en 2018⁽¹⁾ la part des actifs industriels de ses Pôles Matériaux Innovants et Produits pour la Construction en dehors de l'Europe occidentale, afin de saisir les potentiels de croissance à plus long terme.

Le Groupe propose ainsi des solutions répondant aux différents stades de développement économique et aux contraintes climatiques régionales : conception de solutions de canalisation adaptées aux pays chauds en Chine et au Moyen-Orient (PAMBoo), offres pour l'habitat à bas coût en Amérique latine (toitures Brasilit).

Des solutions à tous les stades du développement



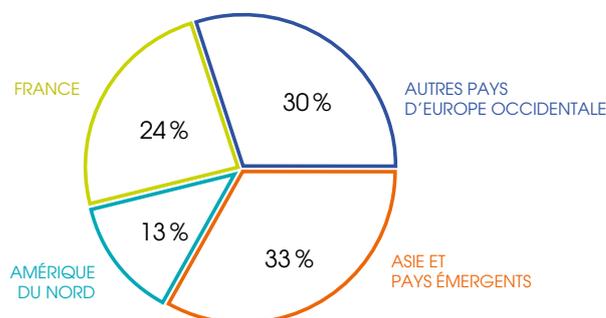
4.1.1 Concentrer les investissements en Asie, aux États-Unis et en pays émergents

Afin d'asseoir ses positions en Amérique du Nord et dans les pays émergents, Saint-Gobain a planifié d'accélérer ses investissements hors de l'Europe occidentale entre 2013 et 2018. À cette date, deux tiers⁽¹⁾ des actifs industriels et des ventes des Pôles Matériaux Innovants et Produits pour la Construction seront situés hors de l'Europe occidentale. Alors que les marchés de la construction neuve et de la rénovation repartent aux États-Unis, le Groupe prévoit des investissements importants en Amérique du Nord sur la période 2013-2018. Par ailleurs, avec le rebond de l'industrie nord-américaine, Saint-Gobain continue sa veille sur les opportunités d'acquisition, notamment dans les niches technologiques, dans la droite ligne de ses acquisitions en 2014 des sociétés LS Kunststofftechnologie, spécialisée dans les polymères, et Phoenix Coating Resources, spécialisée dans les céramiques de haute performance.

En 2014, dans les pays émergents, le démarrage d'un nouveau *float* en Inde, le développement de Sekurit au Brésil et l'institution de *joint-ventures* de verre automobile, comme celle créée avec Central Glass en Indonésie en septembre 2014, ouvrent une perspective nouvelle de croissance pour l'Activité Vitrage.

De son côté, le Pôle Produits pour la Construction a déjà inauguré deux sites additionnels pour Weber et une nouvelle usine de plaques de plâtre au Brésil. Le Pôle reste attentif aux opportunités d'acquisitions et de développement sur de nouveaux marchés porteurs dans les pays émergents.

Répartition des actifs industriels par zone



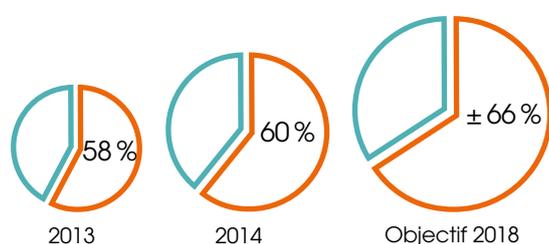
4.1.2 Maîtriser les investissements en capital dans les pays développés

Saint-Gobain s'est engagé à ramener l'intensité capitalistique du Groupe (ratio des actifs industriels et des ventes annuelles) dans les pays développés à environ 27 % à 29 % d'ici 2018, notamment par la réduction de 15 points de l'intensité capitalistique du Vitrage entre 2012 et 2018. Cet objectif, qui vise à rendre l'activité de Saint-Gobain plus souple face aux fluctuations des marchés, est mis en œuvre par un recentrage progressif des métiers sur des activités aval et peu intenses en capital. Le développement de la filiale de remplacement de verre automobile Autover en est un exemple chez Sekurit.

⁽¹⁾ À taux de change constant 2013

La crise a contraint le Groupe à réévaluer ses capacités de production, notamment dans les pays développés, par la fermeture ou la mise à l'arrêt de certaines lignes. Saint-Gobain œuvre à l'optimisation de l'utilisation de ses capitaux. En Europe occidentale, la saturation des capacités de production, avec le minimum d'investissement (moins de 3 % du CA), est une priorité, en particulier dans les *floats*. La poursuite de l'optimisation des capacités de production passe aussi par la densification des réseaux de Verallia et de Glassolutions. En plus de réduire le coût unitaire de ses investissements de 10 % à 30 %, le Groupe étudie attentivement les perspectives des marchés sur lesquels il envisage d'investir.

Actifs industriels des Pôles Matériaux Innovants et Produits pour la Construction



○ Europe occidentale

○ Hors de l'Europe occidentale*

* Données à taux de change constant

Investissements industriels (hors crédit-bail)

(en millions d'euros)	2014	2013
<i>par Pôle et Activité</i>		
Matériaux Innovants	418	412
• Vitrage	235	234
• Matériaux Haute Performance	183	178
Produits pour la Construction	522	433
• Aménagement Intérieur	282	246
• Aménagement Extérieur	239	187
Distribution Bâtiment	264	205
Conditionnement	213	270
Divers	21	34
Total Groupe	1 437	1 354
<i>par grande zone</i>		
France	300	252
Autres pays d'Europe occidentale	452	373
Amérique du Nord	220	245
Pays émergents et Asie	465	484
Total Groupe	1 437	1 354

4.2 DONNER LA PRIORITÉ AUX SOLUTIONS À HAUTE VALEUR AJOUTÉE ET À LA DIFFÉRENCIATION

La différenciation est un des leviers essentiels de la stratégie de Saint-Gobain. Cette priorité intervient à toutes les étapes de la chaîne de valeur, depuis l'innovation et la conception des solutions de Saint-Gobain en relation avec ses clients jusqu'à la création d'outils et de services qui améliorent leur expérience. Cela passe notamment par une stratégie marketing ambitieuse qui vise à mieux comprendre, à anticiper et à formuler les besoins des clients (voir Section 3.2 du Chapitre 3), mais aussi par une stratégie de R&D qui met en relation directe les chercheurs et les clients pour fournir des solutions sur mesure (voir Section 4.2 du Chapitre 3).

Au cœur de la stratégie du Groupe s'inscrit la volonté d'augmenter la part de ses ventes de produits et solutions à forte valeur ajoutée grâce à une gestion de portefeuille axée sur des investissements dans les secteurs les plus porteurs. Cette stratégie est diffusée dans tous les Pôles du Groupe, notamment les Matériaux Innovants.

Dans le cadre de la croissance des activités du Vitrage vers l'aval, le Groupe privilégie des partenariats ciblés par la mise en place de projets en codéveloppement, et réduit son exposition au marché des verres les plus simples. La stratégie de différenciation de Sekurit a pour but d'être un partenaire privilégié des constructeurs automobiles, avec le développement de nombreuses solutions hautement innovantes. Saint-Gobain est aux avant-postes des verres d'avenir, comme le verre électrochrome utilisé dans le vitrage automobile mais aussi dans la construction des *skylights* et de murs-rideaux, qui réduisent les besoins en climatisation et en éclairage. Fournir des produits esthétiques, respectueux de l'environnement, rendus spécifiques grâce à un travail de segmentation des marchés, y compris en termes de services, constitue une priorité du Groupe.

Le Groupe accélère la croissance par la différenciation des Matériaux Haute Performance. Les codéveloppements sur des marchés industriels de niche diversifiés confèrent une rentabilité supérieure et durable : la part des ventes dans des niches industrielles représente aujourd'hui 25 % des ventes du Pôle et est en constante augmentation. Ces niches hautement spécialisées comprennent par exemple des supports de catalyse à destination de l'industrie pétrochimique, des réfractaires pour les fours verriers, des paliers et des bagues de tolérance sur mesure pour l'industrie automobile, mais aussi des solutions plastiques à usage unique pour l'industrie biopharmaceutique. Sur ces marchés où Saint-Gobain est un leader mondial, le *business model* du Pôle Matériaux Haute Performance est au cœur de cette réussite : une stratégie de développement intégrée, depuis la composition des matériaux et la conception des composants jusqu'à l'usage de précision, permettant de fournir des solutions sur mesure, qui épousent les besoins spécifiques des clients. Le Pôle s'appuie ainsi sur son réseau intégré de 3 400 personnes dont de nombreux ingénieurs de mise au point, qui travaillent en contact direct avec les clients.

Les opportunités de combiner les expertises de plusieurs activités, au travers d'une coopération accrue, sont également exploitées comme dans le cas de la gamme unique de films à couches fonctionnelles destinés aux marchés de l'habitat et de l'industrie, qui met à profit les synergies techniques entre le Vitrage et les Matériaux Haute Performance.



4.3 METTRE EN ŒUVRE LA STRATÉGIE DE SAINT-GOBAIN AVEC LE PROJET D'ACQUISITION DU CONTRÔLE DE SIKA ET LE PROJET DE CESSIION DU PÔLE CONDITIONNEMENT

Saint-Gobain accélère la mise en œuvre de sa stratégie avec l'annonce le 8 décembre 2014 de son projet d'acquérir le contrôle de Sika, leader de la chimie de la construction. Son offre de produits de niche est parfaitement complémentaire à celle de Saint-Gobain, notamment dans les revêtements et les produits chimiques adhésifs, et repose sur une expertise technologique forte sur l'étanchéité, l'insonorisation, le collage et le scellement, la protection et le renforcement des structures.

Le projet consiste en l'acquisition, pour 2,75 milliards de francs suisses (montant intégralement couvert en euros) par le Groupe Saint-Gobain de la holding Schenker Winkler Holding AG (SWH) qui détient, à la date de l'annonce du projet, 16,1 % du capital et 52,4 % des droits de vote de Sika. Après acquisition, le Groupe Saint-Gobain pourra consolider Sika par intégration globale dans ses comptes avec un impact positif sur le résultat net dès la première année. La réalisation de cette opération est soumise à l'autorisation des autorités de la concurrence compétentes. Saint-Gobain a pris acte des décisions prises par l'Assemblée générale de Sika du 14 avril 2015, après que le Conseil a décidé de plafonner, pour certaines résolutions, les droits de vote de SWH à 2,6 %. Saint-Gobain avait anticipé ces décisions en prolongeant jusqu'en juin 2016 la durée du contrat d'acquisition de SWH détenant les actions Sika. Saint-Gobain est déterminé à mener à bien cette opération et a toute confiance en la justice suisse afin

de permettre à SWH de recouvrer ses droits dans le respect de la loi.

Sika emploie environ 16 000 personnes dans 84 pays, a réalisé en 2013 un chiffre d'affaires de 5 142 millions de francs suisses et a démontré une croissance remarquable (plus de 8 % de croissance moyenne annuelle entre 2007 et 2013) ainsi qu'une capacité de développement hors pair dans les pays émergents au cours des dernières années (38 % des ventes réalisées en pays émergents). Ce projet d'acquisition intègre donc parfaitement le double objectif de Saint-Gobain de continuer à se développer dans les pays émergents, l'Asie et les États-Unis, où Sika est très présent, et de privilégier les offres de solutions à haute technicité et à forte valeur ajoutée.

Saint-Gobain souhaite poursuivre le développement de la société, dans le respect de sa culture d'entreprise, de son image et de ses racines.

Simultanément avec le projet de prise de contrôle de Sika, le Groupe a annoncé le 8 décembre 2014 le projet de lancement d'un processus concurrentiel de mise en vente de Verallia (Pôle Conditionnement), leader mondial des marchés de l'emballage en verre. Ce projet est la suite logique de la cession des activités nord-américaines finalisée en avril 2014.

À l'issue de ces deux opérations, le profil de Saint-Gobain sera largement renforcé et recentré sur ses marchés cibles.

Synergies générées par la prise de contrôle de Sika

SEGMENTS DE LA CHIMIE DE LA CONSTRUCTION	COMPLÉMENTARITÉS PRODUITS ET TECHNOLOGIES	COMPLÉMENTARITÉS ACCÈS AUX MARCHÉS	
Adjuvants	Gypse et mortiers : optimisation de process et produits	Présence de Sika plutôt dans les marchés émergents	
Réparation du béton		Optimisation des positions dans la distribution	Approche commune à destination des projets et de la prescription
Étanchéité	Mortiers : solutions sous carrelage Canalisation : innovation dans les revêtements		
Toiture	Isolation : systèmes intégrés de toiture Adfors : renforcement des membranes		
Sols	Mortiers : couche auto-nivelante sous revêtement polymère	Portefeuille clients, prescription et distribution spécialisée	
Adhésifs et joints	Glassolutions, Sekurit : joints pour vitrage	Synergies dans la distribution industrielle et dans l'après-vente automobile	
	Performance Plastics : adhésifs pour membranes architecturales, mousses et films	Codéveloppement avec Performance Plastics et Sekurit pour les clients de l'automobile	

3

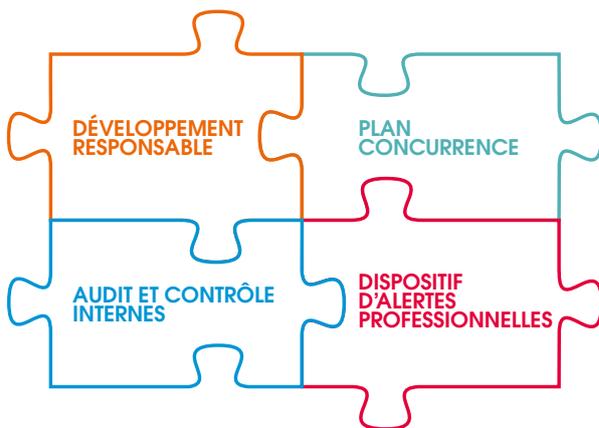
Politiques mises en œuvre

1. Des politiques de référence, piliers des principes de management du Groupe	56	7. Une démarche environnementale visant à réduire l'impact des Activités du Groupe sur 5 principaux enjeux	84
1.1 Le programme de conformité	56	7.1 Consommation de matières premières et production de déchets	84
1.2 Le respect des Droits de l'Homme	57	7.2 Émissions dans l'air et impact sur le climat	86
1.3 La politique Environnement, Hygiène, Sécurité	57	7.3 Gestion de l'Eau	88
2. Politique d'excellence opérationnelle	58	7.4 Biodiversité et utilisation des sols	89
2.1 L'amélioration continue des performances opérationnelles avec le WCM	58	7.5 Accidents environnementaux et nuisances	89
2.2 L'efficacité énergétique des bâtiments de Saint-Gobain : le programme CARE:4®	59	8. Des actions sociétales en lien avec la stratégie du Groupe	91
3. Une approche marketing adaptée à chaque client	60	8.1 Promouvoir la construction durable au sein de la société	91
3.1 Une Approche différenciée en fonction des marchés et des clients	60	8.2 Contribuer au développement des territoires	93
3.2 Une stratégie de différenciation ambitieuse	63	8.3 Encourager le mécénat en lien avec la stratégie du Groupe	95
4. L'innovation, un élément clé pour le développement de Saint-Gobain	67		
4.1 Innover tout au long de la chaîne de valeur	67		
4.2 Innover pour et avec les clients	68		
4.3 Mobiliser toutes les ressources internes et externes pour l'innovation	68		
4.4 Eco-Innover pour concrétiser la stratégie Habitat Durable	69		
5. Les achats, un enjeu de compétitivité	71		
5.1 Une organisation rigoureuse, gage d'efficacité	71		
5.2 Les achats au service de la performance du Groupe	74		
5.3 Les achats responsables	74		
5.4 Une relation fournisseurs de nature partenariale	76		
6. Une politique de ressources humaines visant à concilier performance au travail et bien-être des salariés	77		
6.1 Une politique santé et sécurité afin de réduire au maximum les risques professionnels	77		
6.2 Les 4 piliers du Programme OPEN	80		

1. Des politiques de référence, piliers des principes de management du Groupe

La mise en œuvre de la stratégie du Groupe se traduit par des politiques, qui sont appliquées par les Pôles, les Activités et les Délégations. Au premier rang de celles-ci figurent les « politiques de référence ». Elles définissent les principes de management applicables à toutes les entités et tous les salariés de Saint-Gobain.

1.1 LE PROGRAMME DE CONFORMITÉ



Le programme de conformité a pour objet de s'assurer de l'application effective des Principes de Comportement et d'Action (voir Profil du Groupe – les valeurs et les engagements) et des obligations qui en découlent, dans toutes les Activités du Groupe et au niveau mondial. Il a été lancé en 2009 à partir de quatre piliers :

- le développement responsable, ayant pour mission de promouvoir les Principes de Comportement et d'Action auprès de l'ensemble des salariés ;
- le plan concurrence, visant à garantir le bon respect des règles en matière de droit de la concurrence ;
- l'audit et le contrôle internes (voir Section 2 du Chapitre 6), avec en particulier la déclaration de conformité ;

- le dispositif d'alertes professionnelles, permettant aux salariés de signaler d'éventuels manquements aux règles légales applicables, aux règles et procédures internes du Groupe ainsi qu'aux Principes de Comportement et d'Action.

En 2013, le programme de conformité a été enrichi par deux éléments complémentaires, dont le déploiement est supervisé par la Direction du Développement responsable :

- prévention de la corruption ;
- conformité aux sanctions économiques et aux embargos.

Le programme de conformité fait l'objet d'un suivi par le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain.

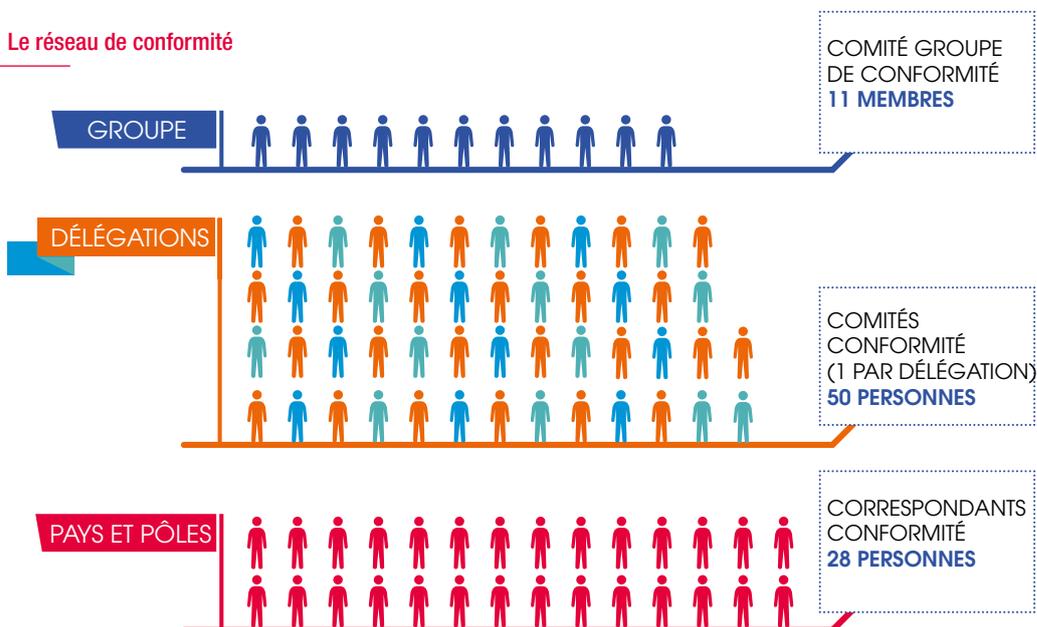
Sa mise en œuvre repose sur un réseau de conformité, coordonné par le Secrétaire Général et composé de près de 80 dirigeants fonctionnels et opérationnels.

CHIFFRES CLÉS

- Plus de 800 cadres formés chaque année aux Principes de Comportement et d'Action dans le cadre de l'Ecole de Management
- Près de 15 000 salariés ont effectué au moins une fois le programme de formation en ligne « Comply » au respect du droit de la concurrence
- 718 déclarations de conformité validées en 2014 dans le cadre du Contrôle interne

Pour le détail des indicateurs de performance (voir Section 5.1 du Chapitre 9).

Le réseau de conformité



1.2 LE RESPECT DES DROITS DE L'HOMME

Les deux premiers principes du Pacte Mondial, auquel Saint-Gobain a adhéré en 2003 (voir Profil du Groupe – les valeurs et les engagements), invitent les entreprises à « *promouvoir et respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence* » (principe n°1) et à « *veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme* » (principe n°2).

De manière plus spécifique, les Principes de Comportement et d'Action (Respect des droits des employés) précisent que « *les sociétés du Groupe [...] s'interdisent de recourir au travail forcé, au travail obligatoire et au travail des enfants, de manière directe ou indirecte ou par l'intermédiaire de sous-traitants dans le cadre de leurs interventions dans les installations du Groupe* », ces notions étant à prendre au sens des Conventions applicables de l'Organisation Internationale du Travail. « *Elles s'interdisent de pratiquer quelque discrimination que ce soit à l'égard de leurs employés, à l'embauche, durant l'exécution ou à la fin de leur contrat de travail.* »

Un *reporting* spécifique a été mis en place pour mesurer les résultats des actions conduites en ce domaine et témoigner auprès des responsables opérationnels de la détermination du Groupe à faire appliquer et respecter ses valeurs fondamentales.

Aucun incident de ce type n'a été signalé en 2014.

En ce qui concerne les fournisseurs (voir Section 5.3 du Chapitre 3).

1.3 LA POLITIQUE ENVIRONNEMENT, HYGIÈNE, SÉCURITÉ

La politique Environnement, Hygiène industrielle-Santé, Sécurité (EHS) a été définie par le Président-Directeur Général de Saint-Gobain dans une lettre d'engagement diffusée dans l'ensemble du Groupe et actualisée en 2012. Elle s'inscrit dans le prolongement des Principes de Comportement et d'Action du Groupe.

Elle place au même niveau d'exigence l'environnement, la santé et la sécurité et fixe comme objectifs de long terme : zéro accident du travail, zéro maladie professionnelle, zéro accident environnemental et un impact minimum des activités du Groupe sur l'environnement. Ces objectifs sont rappelés dans la Charte EHS du Groupe, disponible en 35 langues et affichée dans tous les sites de Saint-Gobain.

La politique EHS repose sur la fixation d'objectifs triennaux et de moyen terme, la mise en œuvre de plans d'action développés localement et la mesure régulière des résultats obtenus. Elle définit également les « standards » Saint-Gobain, c'est-à-dire les exigences minimales que les sites devront respecter à terme, quels que soient le pays et la législation locale.

La Direction Générale de Saint-Gobain élabore et diffuse des politiques cadres (politique Santé, politique sur l'énergie, les émissions dans l'air et le climat...) qui s'appliquent à tous les sites de Saint-Gobain dans le monde.

Des démarches de certification externe et des audits conduits par la Direction EHS et par la Direction de l'Audit et du Contrôle internes sont mises en œuvre aux différents niveaux du Groupe.

La politique EHS s'appuie sur un réseau de correspondants répartis dans le Groupe au niveau des Pôles, des Délégations Générales et des sites, reproduisant l'organisation matricielle de Saint-Gobain et coordonné par une direction centrale.

Intégrer l'EHS dans l'innovation sur les produits et les procédés

La filière Recherche et Développement intègre les préoccupations sanitaires et environnementales dans ses cahiers des charges. Une liste de contrôles EHS recense tous les points à vérifier concernant les matières premières, les processus de fabrication et l'usage des produits durant leur utilisation et en fin de cycle de vie.

Enfin, la santé-sécurité et l'environnement constituent deux des piliers du programme d'excellence opérationnelle appelé WCM (*World Class Manufacturing*) (voir Section 2 du Chapitre 3).

CHIFFRES CLÉS

- 42,9 % des formations dispensées par le Groupe sont consacrées à l'EHS
- Total des dépenses environnementales : 1 23,6 millions d'euros

2. Politique d'excellence opérationnelle

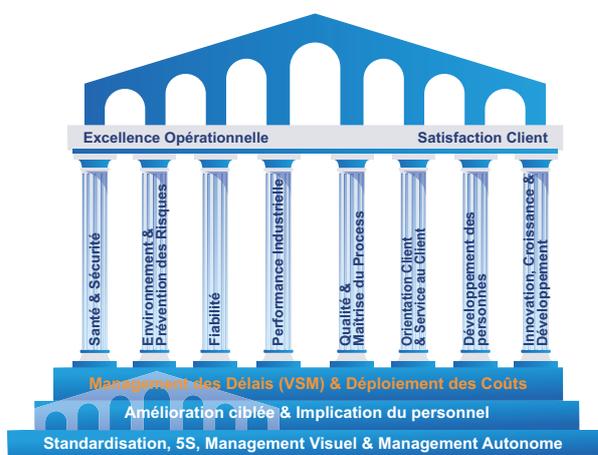
2.1 L'AMÉLIORATION CONTINUE DES PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES AVEC LE WCM

Le *World Class Manufacturing* est un système de management intégré destiné à améliorer la performance de l'entreprise en visant l'excellence industrielle conformément aux standards mondiaux. Il est en cours de déploiement depuis 2007 dans tous les Pôles industriels du Groupe.

Véritable moteur de l'amélioration continue et des performances opérationnelles, le programme WCM a considérablement amélioré la sécurité des personnes, les performances industrielles, et se traduit par de rapides résultats financiers. Aujourd'hui, près de 500 sites industriels Saint-Gobain sont concernés et le déploiement se poursuit dans toutes les activités industrielles du Groupe. Plus de 5 000 managers sont formés *SG WCM Black Belt*, *Green Belt* ou *Yellow Belt*⁽¹⁾ et 70 % des salariés des sites industriels sont actifs dans le déroulement de ce programme.

Le système de management WCM Saint-Gobain est représenté par un modèle s'appuyant sur des piliers dont trois d'entre eux intègrent les démarches du développement durable : Santé & Sécurité, Environnement & Prévention des risques et Développement des personnes.

Les piliers du modèle WCM



Les piliers du Modèle WCM Saint-Gobain couvrent les méthodes d'amélioration de la performance telles que le Lean, le Six Sigma et la TPM (*Total Productive Maintenance*).

Le principe du management par piliers permet d'établir un système de management de la performance ou management total par la qualité (TQM) basé sur la prévention des pertes, il conduit à éliminer les frontières entre les services et à bénéficier ainsi d'une approche transversale optimum de l'organisation vers le « Zéro Accident, Zéro Défaut, Zéro Panne, Zéro Déchet, Zéro Délais, Zéro Stocks... ».

Le principe de ce système se construit en trois étapes :

- compréhension des pertes ;
- éradication des pertes ;
- prévention des pertes.

La puissance et la réussite d'un tel programme reposent sur l'implication des équipes sur le terrain et en particulier des opérateurs et lignes managériales opérationnelles. Il repose sur un gros volume de formation pour mettre en œuvre et accompagner ce changement avec un fort impact sur l'harmonisation des méthodes de management au sein de l'ensemble des divisions du Groupe. Une des conséquences très positive est le sentiment pour l'ensemble des employés de contribuer à la performance et la pérennisation du Groupe et de pouvoir changer de société au sein du Groupe tout en retrouvant le même modèle de management de la performance.

Le programme WCM délivre encore cette année une importante réduction des coûts de production ainsi que d'importantes réductions des risques santé/sécurité, environnementaux et industriels par de nombreux projets réalisés dans ces domaines.

Les piliers Qualité, Performance Industrielle et Environnement ont fortement contribué à la réduction de l'empreinte environnementale du Groupe par la réduction des déchets générés en production, des consommations d'eau et de l'optimisation de l'efficacité énergétique ; mais également de nombreux coûts d'investissement de production ou de taxes environnementales ont pu être évités.

Des réductions significatives des stocks de matières premières, produits en cours et produits finis grâce au pilier Orientation & Service Client entraînant une réduction importante du besoin en fonds de roulement en valeur et en nombre de jours de stock.

Le Programme *World Class Supply Chain* initié par le Pôle Matériaux Innovants en 2014 donne des résultats très prometteurs avec par exemple sur les premiers pilotes réalisés au sein des Activités abrasifs, Saint-Gobain Glass et Saint-Gobain Sekurit :

CHIFFRES CLÉS

Service Client

- Amélioration du Service Client : + 10 à 15 % (livraison à temps)
- Réduction du temps de réponse : - 25 % soit 2 semaines de gagnées
- Amélioration du respect du planning de production : + 40 % (livraison à temps)
- Réduction des commandes en retard : - 40 %
- Satisfaction client : + 25 %

Capital

- Réduction des stocks de produits finis : - 22 %

⁽¹⁾ Par analogie avec les ceintures de judo, le degré de maîtrise des managers en matière de WCM est mesuré par des ceintures : Black Belt (ceinture noire), Green Belt (ceinture verte), Yellow Belt (ceinture jaune) et White Belt (ceinture blanche).

2.2 L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE DES BÂTIMENTS DE SAINT-GOBAIN : LE PROGRAMME CARE:4®



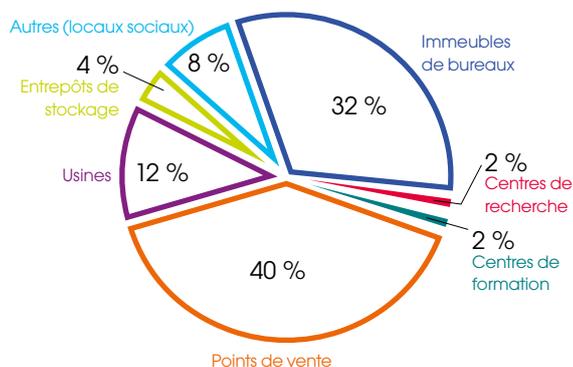
En cohérence avec sa stratégie, Saint-Gobain s'attache à améliorer l'efficacité énergétique de ses propres bâtiments à travers le programme CARE:4® (*Company Actions for the Reduction of Energy by 4*). Il a pour objectif de diviser par quatre les consommations énergétiques et les émissions de gaz à effet de serre de son parc immobilier tertiaire d'ici 2040.

S'appliquant à lui-même les principes qu'il promet auprès de ses clients, le Groupe agit en acteur responsable et cherche à inspirer le marché de la rénovation à l'aide d'opérations de construction et de rénovation de basse consommation partout dans le monde.

CARE:4® est un programme d'entreprise fédérateur qui permet également de :

- promouvoir les solutions d'efficacité énergétique les plus innovantes de Saint-Gobain sur ses propres sites ;
- améliorer le confort et le bien-être au travail des salariés ;
- développer les savoir-faire et la sensibilisation internes pour tendre vers une gestion plus vertueuse de son parc immobilier et ses infrastructures ;
- réduire ses coûts d'exploitation et donc améliorer sa compétitivité.

Répartition du parc immobilier du périmètre CARE:4® par fonction



Le déploiement du programme s'appuie sur un réseau d'une quarantaine de correspondants issus des Délégations géographiques et des Directions centrales d'Activités. Il peut compter sur le soutien actif des autres réseaux du Groupe (environnement, marketing, R&D, directions industrielles, plan...).

⁽¹⁾ La consommation énergétique d'une construction neuve est plafonnée à 80 kilowattheures d'énergie primaire par mètre carré par an ($kWh_{ep}/m^2.an$) en climats tempérés ou 120 $kWh_{ep}/m^2.an$ en climats extrêmes, tous postes de consommation liés au confort confondus.

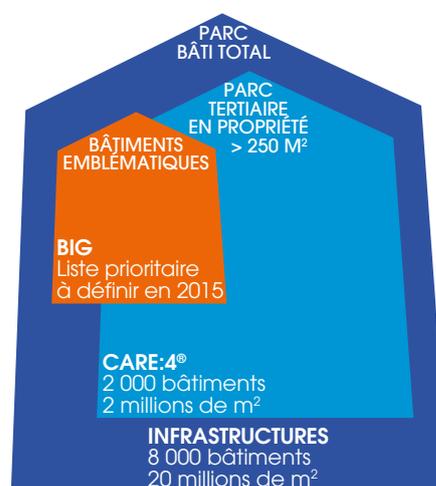
⁽²⁾ BIG : Les Bâtiments d'Intérêt Groupe sont composés des centres de recherche, de formation et d'innovation, des showrooms et des sièges de Délégation et d'Activité.

CARE:4® a commencé à être appliqué aux constructions neuves, en fixant un objectif de performance aligné sur le meilleur standard énergétique local. À défaut, un plafond des consommations est fixé en fonction du climat ⁽¹⁾.

À la suite du bilan énergétique achevé en 2013, qui a établi la performance énergétique moyenne du parc à 320 $kWh_{ep}/m^2.an$, le programme sera étendu à la rénovation des bâtiments. Ce bilan servira de base aussi bien pour évaluer les progrès que pour fixer des priorités de rénovation.

CARE:4® concerne les bâtiments administratifs et tertiaires dont Saint-Gobain est propriétaire et d'une surface minimale de 250 m², ce qui représente près de 2 000 bâtiments et 2 millions de mètres carrés de surface bâtie.

Hiérarchisation des priorités d'action



Les centres de recherche, de formation et d'innovation, les *showrooms* et sièges de Délégation et d'Activité sont prioritaires, car ils accueillent le public et sont emblématiques des compétences et de la capacité d'innovation de Saint-Gobain. Ces lieux, propriété ou non du Groupe, constituent les « Bâtiments d'Intérêt Groupe ⁽²⁾ » (BIG). À ce titre, ils intégreront, en plus des exigences de CARE:4®, celles du programme Multi-Confort (voir Section 3.2.2 du Chapitre 3) qui incluent d'autres aspects de confort et d'environnement.

L'année 2015 sera l'occasion de lancer en pilote, dans le Pôle Distribution et l'Activité Gypse au Royaume-Uni et en France, un Passeport-bâtiment qui fixe les règles du jeu d'une rénovation énergétique par étape.

CHIFFRES CLÉS

Objectif 2040

Diviser par quatre les consommations énergétiques et les émissions de gaz à effet de serre du parc immobilier tertiaire du Groupe d'ici 2040

Résultat 2014

- 23 bâtiments certifiés CARE:4® à fin 2014
- 3 réalisations en 2014

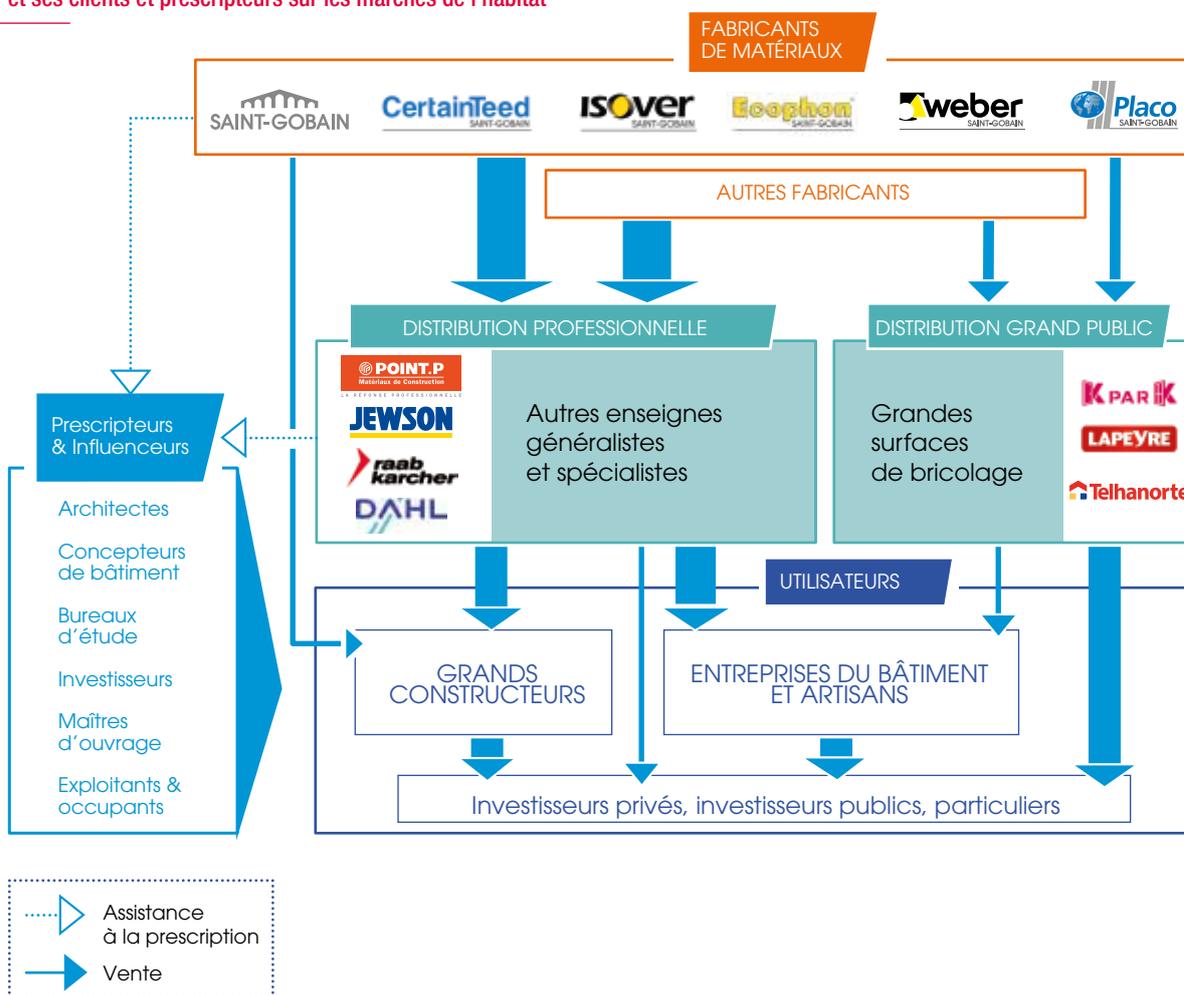
3. Une approche marketing adaptée à chaque client

3.1 UNE APPROCHE DIFFÉRENCIÉE EN FONCTION DES MARCHÉS ET DES CLIENTS

3.1.1 Une grande diversité de clients

De par sa présence sur des marchés très divers (habitat, automobile, aéronautique, santé...), Saint-Gobain dispose d'un vaste écosystème de clients allant de l'artisan à la grande multinationale.

Écosystème des clients de Saint-Gobain : représentation des interactions entre Saint-Gobain et ses clients et prescripteurs sur les marchés de l'habitat



a) Marché de l'habitat

Sur le marché de l'habitat, Saint-Gobain évolue au cœur d'un vaste écosystème de clients, comprenant trois grandes catégories de personnes (morales ou physiques) :

- celles qui influencent la décision d'achat et les choix techniques qu'il s'agisse d'architectes, de concepteurs de bâtiments, de maîtres d'ouvrage et de maîtres d'œuvre, ou encore d'investisseurs et de propriétaires : ces personnes constituent le groupe des « influenceurs/prescripteurs » ;

- celles qui achètent les solutions du Groupe : clients distributeurs pour les sociétés industrielles du Groupe d'une part, constructeurs, sous-traitants, entreprises et artisans qui achètent auprès des enseignes de distribution du Groupe d'autre part ;
- celles qui utilisent et mettent en œuvre ses produits et solutions, qu'il s'agisse de professionnels ou de particuliers. Saint-Gobain est ainsi en contact étroit et régulier avec les utilisateurs (particuliers ou professionnels) de ses solutions, afin d'identifier et d'anticiper leurs préoccupations et/ou leurs attentes et de mesurer leur satisfaction sur les solutions existantes.

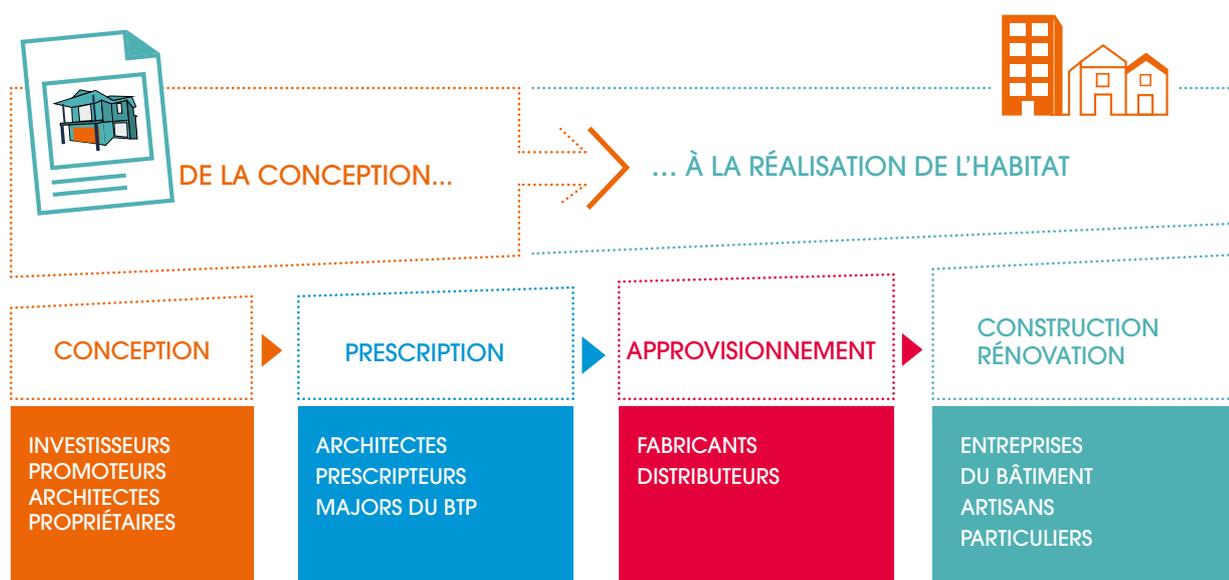
De façon générale, le Groupe veille à entretenir une relation de confiance avec l'ensemble de ses clients, qu'il s'agisse de distributeurs/grossistes, de grands constructeurs, de petites entreprises du bâtiment, ou encore de particuliers.

Du concept initial jusqu'à la réalisation du projet (construction neuve ou rénovation), Saint-Gobain s'adresse donc à l'ensemble des acteurs et, pour chacun d'entre eux, propose une offre adaptée en termes de produits et de services.

Sur le seul marché de l'habitat, le Groupe traite donc avec un très grand nombre de clients, dont une grande partie d'artisans et de pe-

tites entreprises du bâtiment particulièrement actifs sur le marché de la rénovation, qui constituent le premier marché du Groupe.

Après de ses différents clients, Saint-Gobain déploie son savoir-faire industriel pour développer, fabriquer et commercialiser une large gamme de matériaux de construction destinés à améliorer le confort (thermique, acoustique, qualité de l'air, etc.) des logements (individuels et collectifs) et des bâtiments non résidentiels, tout en y associant efficacité énergétique, fonctionnalité et esthétique, comme l'illustre le programme « Multi-Confort » (voir Section 3.2.2 du Chapitre 3)



b) Marchés industriels

Outre l'habitat, Saint-Gobain est également très présent sur les marchés industriels, où il déploie son savoir-faire en matière d'innovation et de codéveloppement, à travers une large gamme de matériaux de haute performance, pour des applications de pointe dans des secteurs aussi divers que l'automobile, l'aéronautique et la santé.

Sur chacun de ces marchés, le Groupe s'adresse à différents types de clients, de la petite entreprise locale à la grande multinationale, en passant par les grossistes et les distributeurs.

3.1.2 Un portefeuille de marques respectées, chacune leader sur son secteur d'activité

Saint-Gobain exploite le plus important portefeuille de marques industrielles du secteur de la construction, avec notamment des marques leaders sur leur marché⁽¹⁾ comme ISOVER, Weber, CertainTeed, Gyproc, Placo® ou encore Ecophon.

Le Groupe est également le leader européen de la distribution de matériaux de construction⁽¹⁾ avec des marques de distribution indé-

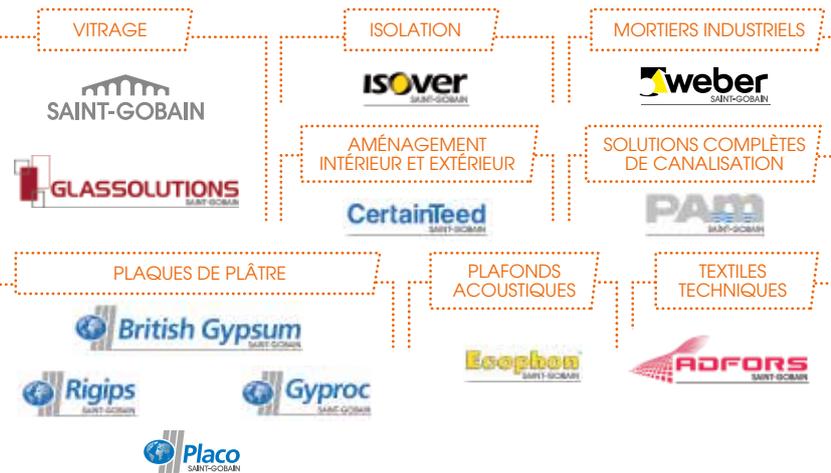
pendantes et respectées à l'instar de POINT.P, Lapeyre, Jewson, Raab Karcher ou Dahl.

Saint-Gobain possède enfin des marques spécialisées dans les matériaux haute performance pour servir les marchés industriels du Groupe. Ces marques sont reconnues pour leur expertise, notamment sur les marchés du vitrage automobile, des abrasifs, des polymères et des céramiques.

Portefeuille de marques de Saint-Gobain

CONSTRUCTION (79 % DES VENTES)

PRINCIPAUX MARCHÉS : Construction résidentielle et non-résidentielle (neuf et rénovation), infrastructure



MARQUES SPÉCIALISTES



PRINCIPALES ENSEIGNES DE DISTRIBUTION ET DE SERVICE



INDUSTRIE (21 % DES VENTES)

PRINCIPAUX MARCHÉS : Industrie, transport, santé, énergie



MARQUES SPÉCIALISTES



⁽¹⁾ Source : Saint-Gobain

3.2 UNE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION AMBITIEUSE

3.2.1 Une approche adaptée à chaque client

Les approches déployées par Saint-Gobain reposent tout d'abord sur l'écoute des clients, dans les différentes activités, afin de comprendre les enjeux propres à leurs métiers, anticiper leurs besoins et y répondre au travers d'une offre de produits, de systèmes et de services adaptée et pertinente.

Sur les marchés de l'habitat, Saint-Gobain a l'ambition d'être le partenaire privilégié de chacun des acteurs, de la conception initiale jusqu'à la mise en œuvre des solutions sur les chantiers et la finalisation des projets.

Dans plus de 30 pays, le Groupe a mis en place des Comités Habitat visant à développer des synergies marketing et commerciales entre

ses différentes sociétés, au travers d'actions transverses adaptées aux clients, telles que :

- une approche coordonnée sur les projets de construction et de rénovation dans 17 pays, organisée par marché (résidentiel, santé, éducation, hôtellerie...), ou par grand compte et s'appuyant notamment sur des centres d'innovations et *showrooms* Saint-Gobain en France, au Royaume-Uni, en Italie et prochainement aux États-Unis ;
- une offre combinée de formation destinée aux installateurs dans plusieurs pays et dispensée dans des centres Saint-Gobain (France, Italie, Irlande, Russie, Suède, Autriche...);
- une présence coordonnée sur les grands salons professionnels, tels que Greenbuild aux États-Unis, Ecobuild au Royaume-Uni, Batimat à Paris ou encore *Big 5* à Dubai, qui sont l'occasion de présenter les produits et solutions du Groupe et, pour les experts de Saint-Gobain, de donner des conférences sur des thèmes tels que l'éco-innovation et la construction durable ou encore les nouvelles techniques constructives.

Approche de Saint-Gobain au regard de chacun des clients du marché de l'habitat

NOTRE VISION : ÊTRE LE PARTENAIRE PRIVILÉGIÉ DE L'ENSEMBLE DES ACTEURS DE LA CONSTRUCTION ET DE LA RÉNOVATION, DE LA CONCEPTION À LA RÉALISATION

GRANDES TENDANCES AFFECTANT LES MARCHÉS DE L'HABITAT

- Urbanisation et changements démographiques
- Conception, construction et exploitation durable des bâtiments
- Conception holistique des bâtiments (critères multidimensionnels)
- Préfabrication, développement des systèmes et modularité
- Optimisation de l'expérience utilisateur et de son confort
- Digitalisation des acteurs et développement de la maquette numérique (BIM)

INVESTISSEURS, PROMOTEURS, ARCHITECTES, PRESCRIPTEURS, PARTICULIERS	GRANDS CONSTRUCTEURS	DISTRIBUTEURS	ARTISANS, INSTALLATEURS, ENTREPRISES GÉNÉRALES, PARTICULIERS, BRICOLEURS
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Mettre l'utilisateur au centre de la démarche de construction et de rénovation avec l'approche multi-confort ▶ Minimiser l'impact environnemental des bâtiments : politique d'éco-innovation, analyses de cycle de vie et déclarations environnementales pour l'ensemble des familles de produits ▶ Accompagner les clients dans leurs grands projets de façon coordonnée entre les activités de Saint-Gobain (comptes clés), en s'appuyant sur les compétences du Groupe en matière de <i>Building Sciences</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Développer des systèmes et des services permettant de simplifier la mise en œuvre et d'optimiser les coûts et les délais sur les chantiers – notamment en combinant les expertises des différentes activités du Groupe ▶ Codévelopper des solutions nouvelles avec les grands constructeurs ▶ Accompagner les grands projets, avec une offre de services adaptée : objets BIM pour maquette numérique, logistique adaptée... 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Capitaliser sur des marques fortes, plébiscitées par les entreprises du bâtiment ▶ Développer une offre de services permettant aux distributeurs de développer leurs ventes et d'optimiser leurs processus (logistique adaptée, formation des équipes terrain, <i>merchandising</i> optimisé, apports d'affaires...) ▶ Déployer des offres de e-commerce et e-service pour simplifier et optimiser les processus et faciliter le développement des ventes 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Développer des solutions fiables, faciles et rapides à mettre en œuvre, pour un confort de pose optimisé ▶ Faciliter la vie des installateurs et les aider à développer leur activité grâce à une offre de services étendue : formation, aide à la vente, assistance technique, études techniques, etc. ▶ Déployer des approches omnicanales pour les accompagner tout au long de leur parcours ▶ Fidéliser les clients professionnels grâce une relation de proximité incarnée par des enseignes de distribution locales fortes

Sur les marchés industriels, Saint-Gobain a l'ambition d'être le partenaire de référence de ses clients industriels, en développant et fournissant des produits et composants toujours plus performants, permettant d'assurer la fiabilité et la sécurité des solutions auxquelles ils participent, d'optimiser la productivité des processus de fabrication et d'apporter confort et sécurité aux utilisateurs de ces solutions.

Ceci passe par une démarche de partenariat sur le long-terme avec ces industriels, permettant de codévelopper pour eux et avec eux les solutions qui leur permettent de déployer efficacement leur activité en toute confiance.

Ainsi par exemple, **sur le marché automobile**, le Groupe adapte régulièrement son offre produits (vitrages allégés, joints de portières plus performants, meilleure isolation de l'habitacle) pour répondre aux défis actuels des grands constructeurs : réduction de la consommation de carburant, sécurité et confort des occupants (acoustique, thermique...). Ainsi, en 2014, grâce à un codéveloppement avec Renault, Saint-Gobain Sekurit a mis au point un pare-brise en verre feuilleté fortement aminci (3 mm d'épaisseur, contre 4,5 mm habituellement), qui préserve les qualités mécaniques et acoustiques du verre. Cette innovation, appelée à se déployer également sur les vitres latérales et les lunettes arrière des véhicules, vise à développer un véhicule ne consommant que 2 litres/100 km et à réduire ainsi les émissions de CO₂ fixées par les autorités européennes à 95 g/km à l'horizon 2020. De même, **dans le secteur aéronautique**, c'est à travers des codéveloppements avec les constructeurs et équipementiers aéronautiques que Saint-Gobain Performance Plastics a mis au point des radômes qui permettent de naviguer sur Internet et de regarder la télévision en direct à bord des avions.

3.2.2 Innover avec les clients tout au long de la chaîne de valeur

Les équipes marketing de Saint-Gobain s'efforcent d'améliorer l'expérience client de façon permanente et concentrent leurs efforts autour de trois grandes priorités :

a) Développer des programmes visant à écouter les clients pour mieux comprendre leurs besoins

Chez Saint-Gobain, l'innovation passe tout d'abord par l'écoute des clients, afin de comprendre leurs besoins et les défis auxquels ils font face. Ceci permet ensuite de développer avec eux et pour eux de nouveaux produits et services, qui les aideront à développer leur activité avec succès.

Au sein de Saint-Gobain Performance Plastics, l'ensemble des équipes ont été formées aux techniques de questionnement et d'approfondissement, afin de savoir décrypter les besoins des clients au travers d'entretiens structurés. Au cours des deux dernières années, cette démarche appelée « Blue Printing » a permis de générer et concrétiser plus de 1 000 idées, dont la moitié porte sur des nouveaux services.

Le Pôle Produits pour la Construction conduit régulièrement des enquêtes auprès de différents segments de clients, visant à comprendre les attentes des clients en termes de solutions produits et de services. En Amérique du Nord, le programme « Voice of Customer » de CertainTeed, en place depuis plus de 20 ans, a permis de générer une centaine d'innovations comprenant, entre autres, des programmes de fidélisation des clients ou encore des démarches de formation et qualification des installateurs.

La satisfaction des clients est également très régulièrement mesurée par les différentes enseignes de distribution du Groupe. Par exemple, les clients ayant effectué un achat au sein de l'une des 600 agences Jewson au Royaume-Uni sont systématiquement interrogés. Sur une période de 12 mois en 2013/2014, plus de 99 000 mesures de la satisfaction des clients ont ainsi été obtenues. Les résultats détaillés de ces enquêtes sont rapidement et facilement accessibles par les équipes de Jewson (commerciaux, équipes en point de vente, fonctions centrales) afin de permettre – en cas de nécessité – la mise en place rapide de plans d'action.

b) Développer de nouveaux services et outils qui simplifient le parcours des clients et améliorent leur expérience

Au travers des différentes activités du Groupe, les interactions entre Saint-Gobain et ses clients se comptent en millions chaque année. Grâce aux informations collectées, les technologies digitales permettent de mieux comprendre le parcours des clients et d'améliorer ainsi leur expérience aux différentes étapes de ce parcours.

Depuis les applications mobiles qui aident le client à choisir le bon produit, comme Saint-Gobain Glass Compass ou CertainTeed Roofing PitchPerfect, jusqu'aux plateformes telles que MyPlaco qui lui permettent de gérer ses commandes et suivre ses livraisons, Saint-Gobain développe de nouveaux outils qui simplifient la vie de ses clients, améliorent leur efficacité et les aident à développer leur activité. Le Groupe développe des approches omnicanales qui offrent aux clients la flexibilité d'interagir avec Saint-Gobain et ses marques de façon fluide et cohérente, où qu'ils soient, quand ils le souhaitent et de la façon qui leur convient.

c) Améliorer les relations avec les clients, en renforçant la position de leadership de Saint-Gobain sur ses marchés

Pour Saint-Gobain, innover consiste également à penser différemment. Grâce à la richesse de son portefeuille d'activités, Saint-Gobain combine produits et solutions pour développer des nouveaux systèmes, permettant une performance toujours accrue des bâtiments. Les centres d'innovation du Groupe permettent à Saint-Gobain de concevoir et de développer – en collaboration étroite avec ses clients et influenceurs – des innovations qui, dans la durée, façonnent nos environnements et améliorent la façon dont nous vivons. C'est l'exemple du programme Multi-Confort, par lequel Saint-Gobain met en œuvre et évalue in situ des solutions et technologies constructives dans des bâtiments prototypes : il démontre de façon concrète la réponse apportée par le Groupe aux défis majeurs du XXI^e siècle, tels que l'urbanisation, les enjeux énergétiques et la préservation de l'environnement, tout en permettant l'amélioration du confort de vie des occupants (qualité de l'air, confort visuel, confort acoustique et confort thermique).

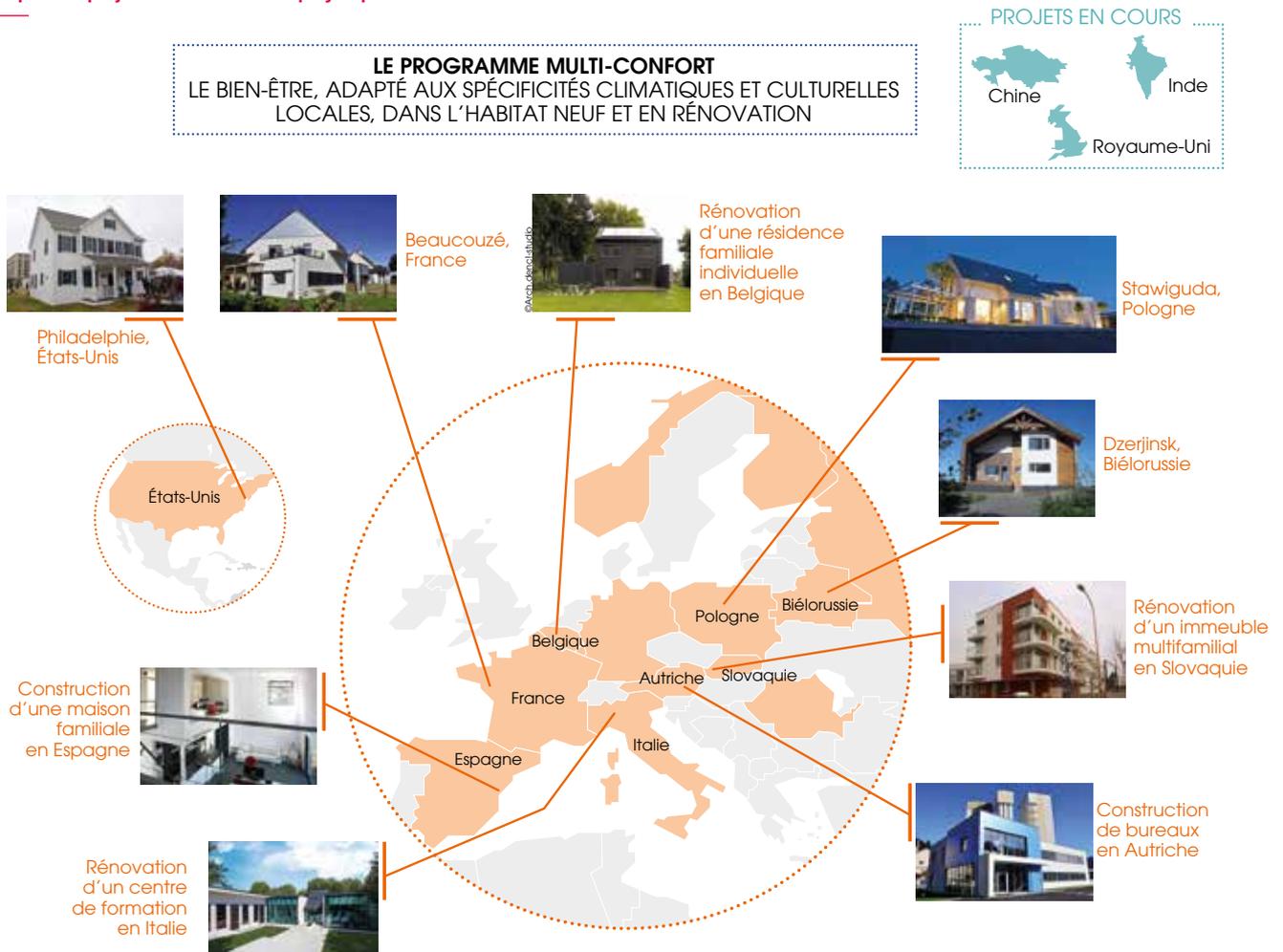
PROGRAMME MULTI-CONFORT

À travers le programme Multi-Confort, Saint-Gobain construit des prototypes grandeur nature pour tester l'efficacité des nouveaux systèmes de construction durable et de techniques *in situ*. Au cours des deux dernières années, 16 projets de construction neuve et de rénovation ont été réalisés en collaboration avec de nombreux partenaires : investisseurs, architectes, développeurs, entrepreneurs et bien sûr propriétaires. Les bâtiments ont tous une consommation énergétique quasi nulle (et produisent également de l'énergie dans certains cas).

Le Programme Multi-Confort ne se limite pas à l'efficacité énergétique : d'autres confort essentiels comme la qualité de l'air, ou le contrôle de la luminosité et du bruit, sont aussi pris en compte, combinant ainsi le bien-être des occupants et les performances du bâtiment.

En 2014, 5 nouveaux projets ont été réalisés en Belgique, en Norvège, en Allemagne et en Pologne (2 projets).

Exemples de projets Multi-Confort déployés par Saint-Gobain



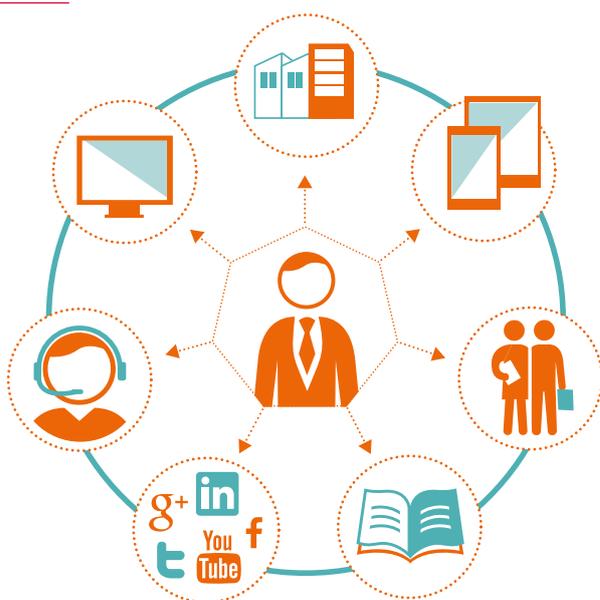
3.2.3 Saisir les opportunités liées au digital, en déployant une stratégie omnicanale

Parce que le digital transforme les relations avec les clients, permet de mieux interagir avec eux et d'améliorer leur expérience, toutes les activités de Saint-Gobain définissent et mettent en œuvre des feuilles de route digitales, en lien avec leurs objectifs stratégiques, et adaptées à leurs marchés et à leurs clients. Ces approches digitales répondent à trois grands objectifs :

Objectifs	Axes
<p>1. Être présent tout au long du parcours des clients, aux différents points de contact avec les marques du Groupe et de façon cohérente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Combiner sites web, applications mobiles, newsletters, présence sur les réseaux sociaux, dans un écosystème digital cohérent • Apporter des contenus riches, pertinents et valorisés par les clients • Garantir fluidité et cohérence au travers des différents points de contact physiques (points de vente, équipes commerciales, services clients, etc.) ou digitaux et en utilisant au mieux leur complémentarité (comme par exemple avec le service click & collect qui permet aux consommateurs de commander en ligne pour ensuite retirer leurs articles en magasin)
<p>2. Améliorer l'expérience des clients avec Saint-Gobain et ses marques en développant une offre d'e-services et d'e-commerce pertinente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Éclairer et influencer les choix techniques : sites d'information et d'influence, campagnes marketing, présence sur les réseaux sociaux... • Faciliter le choix des solutions : catalogues numériques et objets BIM, sélecteurs de systèmes, simulateurs utilisant la réalité augmentée (visualisation, acoustique), etc. • Aider les clients à mieux vendre et à développer leur activité : configurateurs de projets (web ou mobile), applications de devis, apport d'affaires... • Simplifier l'acte d'achat et les processus associés : commandes en ligne, suivi de livraisons, commandes automatisées... • Accompagner les clients lors de la mise en œuvre des solutions : flash codes permettant d'accéder à des vidéos de pose, formations en ligne, assistance par chat en ligne, etc.
<p>3. Gagner en efficacité et en productivité grâce à la digitalisation d'un certain nombre de processus internes</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mieux cibler les clients et leur adresser une communication personnalisée grâce au data mining • Mieux prescrire et mieux vendre grâce à des argumentaires de vente accessibles sur tablettes aux équipes de prescription et vente • Effectuer des prototypages rapides grâce à l'impression 3D, etc.

L'approche omnicanale a pour objectif de garantir la fluidité et la cohérence au travers des différents points de contact physiques ou digitaux tout au long du parcours client (voir schéma ci-dessous).

Approche omnicanale



3.2.4 Une stratégie de marque ambitieuse

Au cours de ces dernières années, la notoriété de la marque Saint-Gobain a progressé sur le marché, en partie grâce à l'endossement de marques commerciales-clés.

La marque Saint-Gobain est utilisée de façon stratégique sur des segments spécifiques, en particulier pour le codéveloppement avec les clients sur les marchés industriels, pour des approches de prescription transversales dans la construction, et dans les zones géographiques à fort potentiel de croissance. La marque est aussi de plus en plus utilisée comme ombrelle lors d'initiatives marketing transversales englobant nombre de marques commerciales individuelles.

Selon une étude menée en 2014 auprès de 10 000 professionnels du bâtiment dans 13 pays, la notoriété de la marque Saint-Gobain dans l'industrie de la construction a augmenté de cinq points entre 2011 et 2014. Afin de suivre la progression de la notoriété de la marque et de l'image, une mise à jour de cette étude est prévue en 2017.

Saint-Gobain s'est engagé à développer ses marques commerciales fortes sur le segment stratégique du marché de la construction. Le Groupe continuera à renforcer la notoriété de la marque Saint-Gobain, en développant des solutions multiproduits pour l'industrie du bâtiment, et en renforçant son image en matière d'innovation et de partenariats-clients sur ses différents marchés.

4. L'innovation, un élément clé pour le développement de Saint-Gobain

4.1 INNOVER TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR

4.1.1 La R&D au cœur de la stratégie du Groupe

La Recherche et l'Innovation sont au cœur de la stratégie de Saint-Gobain et de sa politique de responsabilité sociale d'entreprise. Les actions continues du Groupe pour développer toujours plus sa culture de l'innovation portent leurs fruits. Pour la quatrième année consécutive, le Top 100 *Global Innovators* de Thomson Reuters a classé Saint-Gobain parmi les 100 organisations mondiales les plus innovantes. Le Groupe fait également partie des 100 principaux déposants auprès de l'Office européen des brevets en 2014. Il poursuivra ses efforts dans les prochaines années, notamment en matière d'investissements, afin de maintenir et étendre ses positions de leader dans ses Activités et de conserver un haut niveau de performance et d'excellence opérationnelle. En 2014, le Groupe a investi environ 400 millions d'euros en recherche et développement et 3 700 personnes ont travaillé sur près de 900 projets de recherche permettant le dépôt de plus de 350 nouveaux brevets.

4.1.2 Des programmes de R&D stratégiques et transversaux moteurs de croissance pour le Groupe

Inventer des produits et des solutions innovantes et de haute performance pour améliorer notre habitat et notre vie quotidienne est au cœur de la stratégie du Groupe. C'est une responsabilité et une source de motivation importante pour les équipes de Saint-Gobain qui, au travers de leurs innovations, contribuent à réduire l'impact environnemental des bâtiments, des procédés et du développement de nouvelles solutions à haute valeur ajoutée.

Les équipes de recherche et de développement de Saint-Gobain fonctionnent selon une logique de gestion par projet. Ce mode de fonctionnement permet de conduire les activités de recherche et de développement avec la plus grande efficacité possible, en y affectant

les moyens appropriés et en prenant en compte très en amont les considérations de marché, de propriété industrielle, de production, de respect de la santé et de l'environnement. Cette organisation permet à Saint-Gobain d'assurer un flux continu d'innovations à lancer sur le marché au moment opportun.

La première mission de la R&D est un soutien actif et anticipatif aux nombreuses Activités du Groupe à travers des projets de recherche ciblés, conduisant à des développements et des innovations tant sur les procédés que sur les produits ou les systèmes, permettant ainsi de renforcer la compétitivité des Activités et de servir les marchés actuels de Saint-Gobain.

La seconde mission est de contribuer par le biais des programmes de R&D stratégiques à l'évolution et à la croissance du Groupe en lui permettant de pénétrer de nouveaux marchés grâce à des technologies de rupture répondant aux défis de la croissance, de l'énergie et de l'environnement. Pour chacun de ces programmes stratégiques, des projets de recherche sont en cours à des stades différents de maturité : certains sont en phase de maturation quand d'autres sont déjà au stade d'industrialisation.

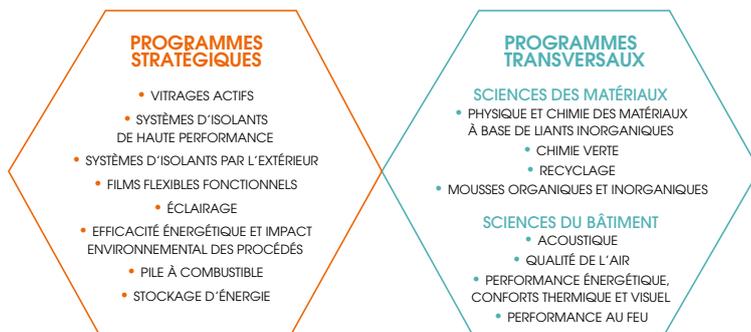
La troisième mission est de préparer, grâce aux programmes de R&D transversaux, l'avenir des métiers du Groupe et leur évolution en anticipant les grandes mutations des techniques et des marchés. Ces programmes transversaux, en lien direct avec les axes de travail des équipes marketing, permettent d'organiser les compétences communes aux différentes Activités du Groupe et d'améliorer la capacité de Saint-Gobain à développer des technologies clés. Ils sont aujourd'hui concentrés autour de deux grands domaines que sont les sciences des matériaux et les sciences du bâtiment.

FRAIS DE RECHERCHE ET DÉVELOPPEMENT COMPTABILISÉS ⁽¹⁾

(en millions d'euros)

• 2012	479
• 2013	429
• 2014	402

Les programmes de R & D stratégiques et transversaux du Groupe Saint-Gobain



⁽¹⁾ La baisse des dépenses de R&D entre 2012 et 2014, qui n'a pas eu d'incidence sur les effectifs globaux de recherche du Groupe, résulte en particulier de la baisse des dépenses de recherche sur le solaire photovoltaïque et d'une mesure de périmètre qui a conduit à ne plus comptabiliser en dépenses de R&D certains frais techniques.

4.2 INNOVER POUR ET AVEC LES CLIENTS

L'évolution stratégique de Saint-Gobain et la transformation progressive des marchés de l'habitat placent le Groupe dans une dynamique d'ouverture et d'écoute des besoins de ses clients. Pour répondre à leurs attentes actuelles et anticiper celles à venir, Saint-Gobain s'ouvre largement à une culture de partenariat et de codéveloppement.

Saint-Gobain équipe des bâtiments, avec des solutions différenciantes et à forte valeur ajoutée, notamment en matière de confort. Pour apporter la preuve de l'efficacité de ses solutions et développer encore la recherche et l'innovation, de nombreuses Activités du Groupe sont associées dans de nombreux pays au concept « Multi-Confort ».

Dans ce cadre, des opérations de construction et de rénovation de logements ont été lancées par les Activités du Groupe en collaboration avec des acteurs de la construction. Ces chantiers tests, utilisant des solutions Saint-Gobain, permettent un suivi de la performance énergétique et du niveau de confort in situ à la fois en temps réel et sur du long terme. Ce fut le cas par exemple, dans le cadre d'un chantier de rénovation dans la banlieue d'Anvers en Belgique, d'une maison individuelle, qui a été équipée de capteurs entre novembre 2013 et mai 2014 permettant de suivre en temps réel les valeurs de température, d'humidité, de teneur en CO₂, etc.

L'ensemble des chantiers Multi-Confort menés dans différents pays permettent aux équipes R&D et marketing de mieux comprendre la performance des maisons en fonction du comportement des occupants et des produits de Saint-Gobain installés et de développer de nouvelles solutions toujours plus performantes, adaptées aux modes constructifs locaux et au confort des occupants. Ainsi de nouvelles solutions techniques ont-elles été mises sur le marché comme par exemple :

- la membrane Vario Xtra Safe de Saint-Gobain ISOVER qui répond aux climats extrêmes et aux applications critiques. Cette nouvelle membrane intelligente contrôlant le transfert de la vapeur d'eau en fonction des conditions d'humidité environnante, a été développée grâce à la collaboration entre les équipes R&D et marketing de Saint-Gobain ISOVER et ses fournisseurs externes ;
- le nouveau verre SGG PLANITHERM DUAL développé au centre de recherche et développement de Chanteraine (France) qui, monté en double vitrage, affiche une performance énergétique proche de celle d'un triple vitrage, grâce à ses couches peu émissives sur chaque face intérieure.

4.3 MOBILISER TOUTES LES RESSOURCES INTERNES ET EXTERNES POUR L'INNOVATION

En 2014, une nouvelle organisation interne autour des sciences du bâtiment et du confort a été mise en place. Pour accélérer les processus d'innovation, Saint-Gobain s'appuie en interne sur des processus établis qui réunissent les équipes de R&D, de production, de marketing et de vente tout au long des projets en s'assurant que toutes les compétences nécessaires sont disponibles pour leur réussite.

Ces compétences sont la clé de la réussite de la stratégie de l'habitat. Elles sont nécessaires au déploiement du programme Multi-Confort. Développer les capacités de Saint-Gobain dans ce domaine va renforcer l'approche centrée sur le confort et l'expérience des utilisateurs pour la conception de bâtiments performants. Et cela contribuera aussi à améliorer la capacité du Groupe à développer des solutions innovantes prenant en compte la mise en œuvre de ses solutions et leur valeur d'usage. La complexité des écosystèmes et l'accélération des évolutions technologiques nécessitent une collaboration accrue avec des acteurs extérieurs pour compléter les savoir-faire du Groupe.

Saint-Gobain a ainsi poursuivi sa politique d'ouverture à l'innovation au travers de son réseau d'universités. En octobre 2014, a été inauguré le laboratoire LINK (*Laboratory for Innovative Key Materials and Structures*) situé à Tsukuba au Japon. Cette unité mixte de recherche internationale, partenariat entre le CNRS, l'Institut Japonais de Science des Matériaux NIMS et Saint-Gobain, a vocation à travailler sur les développements futurs de la science des matériaux. C'est la première fois que Saint-Gobain et le CNRS créent une unité de recherche commune à l'étranger.

Les collaborations dans le domaine de la physique du bâtiment se sont aussi renforcées en 2014 notamment avec les instituts Fraunhofer (Allemagne) et les universités de Salford et de Leeds Beckett (Royaume-Uni).

C'est ainsi que les résultats du projet *Energy House* ont été présentés aux professionnels du bâtiment en mars dernier, lors de la 11^e édition du salon Ecobuild, à Londres. Ce projet a été mené par Saint-Gobain Recherche et Saint-Gobain Habitat UK en collaboration avec les universités de Leeds Beckett et de Salford. Cette dernière dispose d'une maison à l'échelle 1 installée dans une chambre climatique ce qui permet d'isoler l'influence des variables extérieures au bâtiment. Le projet a consisté en la rénovation par étapes de cette maison avec des matériaux de construction du Groupe afin d'évaluer la performance grâce notamment à la mesure des flux de chaleur à travers l'enveloppe du bâtiment (murs, sol et toiture).

Saint-Gobain élargit aussi son ouverture aux jeunes pousses avec notamment :

- la signature en septembre 2014 d'un partenariat entre sa filiale CertainTeed aux États-Unis et l'incubateur *Greentown* à Somerville (MA) qui accueille des start-up dans le domaine de la construction durable ;
- la participation depuis décembre 2014 à *Shaker*, incubateur lancé par le fonds de capital-risque Partech Ventures qui accueille à Paris des jeunes pousses dans le domaine de l'innovation digitale. Le partenariat avec cet incubateur est l'occasion pour les équipes des différentes activités et fonctions de Saint-Gobain de s'imprégner de la culture des start-up et réciproquement. Il permettra de mettre en place des partenariats avec certaines jeunes pousses pour innover dans les secteurs d'activité de Saint-Gobain.

4.4 ÉCO-INNOVER POUR CONCRÉTISER LA STRATÉGIE HABITAT DURABLE

4.4.1 Une politique d'éco-innovation centrée sur l'Analyse de Cycle de Vie

Saint-Gobain souhaite apporter à ses clients et à l'ensemble des parties prenantes des marchés de l'habitat une réelle valeur ajoutée en développant et distribuant des solutions innovantes qui contribuent à réduire l'impact environnemental des bâtiments et des infrastructures tout au long de leur cycle de vie.

Afin de réduire l'impact environnemental de leurs solutions, les Activités du Groupe travaillent sur toutes les étapes de leur cycle de vie, depuis le choix des matières premières jusqu'à la fin de vie des produits en passant par la phase d'usage. L'utilisation efficace des ressources est pour Saint-Gobain une priorité : les déchets, notamment de chantier de construction ou de déconstruction/démolition, sont considérés comme des ressources stratégiques à recycler ou réutiliser, en particulier comme matières premières secondaires dans les procédés de production.

Pour répondre à ces enjeux, le Groupe a mis en œuvre une politique d'éco-innovation. Il s'agit d'une approche pragmatique et structurée construite à partir des bonnes pratiques existantes, et cohérente avec la culture et l'organisation de Saint-Gobain.

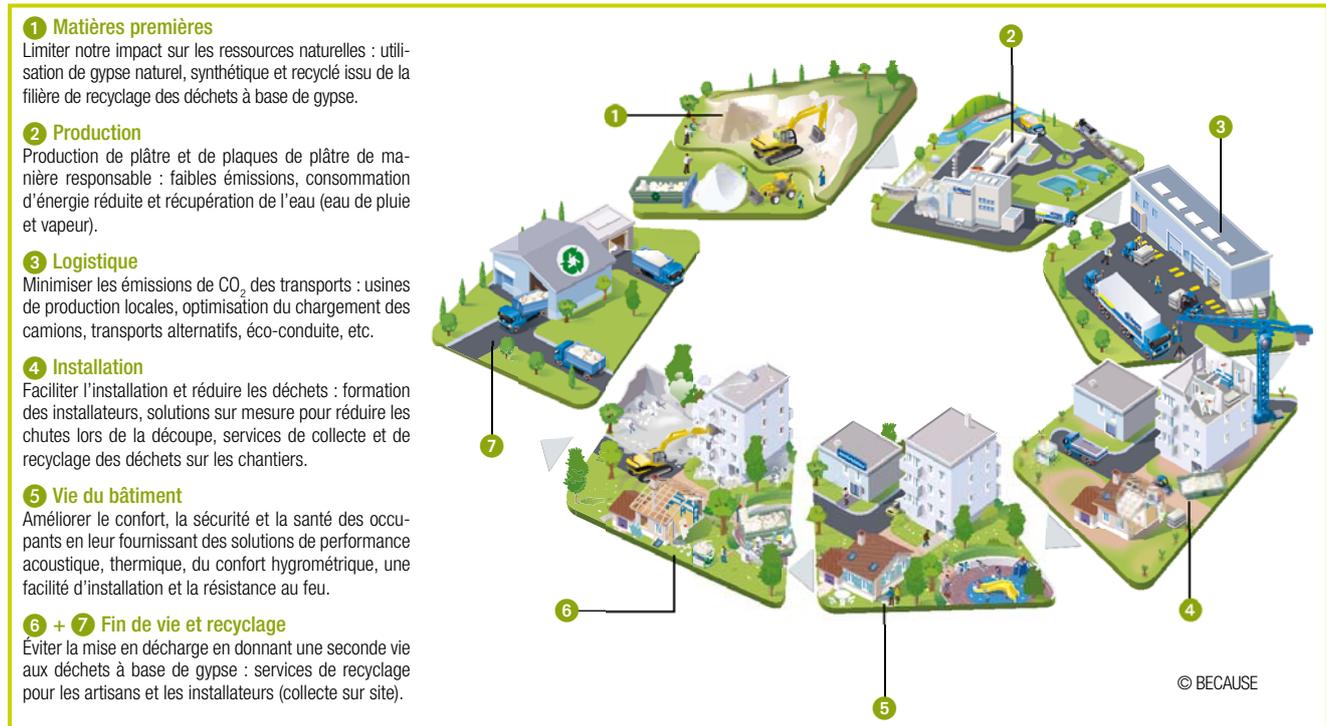
Une solution est considérée comme éco-innovante chez Saint-Gobain si :

- elle contribue à réduire la consommation de ressources, en particulier d'énergie et d'eau, dans le bâtiment ou les infrastructures dans lesquels elle est installée ; et/ou
- elle a un impact environnemental réduit sur l'ensemble de son cycle de vie, depuis l'extraction des matières premières jusqu'à sa fin de vie.

Cette démarche d'éco-innovation s'appuie sur l'utilisation des Analyses de Cycle de Vie (ACV) qui permettent de quantifier et étalonner les impacts environnementaux d'une solution à chaque étape de son cycle de vie. Les résultats de ces ACV permettent de :

- mieux comprendre la nature et l'origine des principaux impacts environnementaux associés aux produits de Saint-Gobain ;
- mieux fixer les priorités des axes de recherche et développement pour améliorer ces produits.

L'approche du cycle de vie du plâtre et des plaques de plâtre



S'agissant d'une priorité stratégique pour le Groupe, plus de 300 cadres et dirigeants ont été formés à l'éco-innovation en 2014, majoritairement parmi les équipes marketing et R&D. La formation, qui dure une journée, présente les enjeux de l'éco-innovation dans le cadre de la stratégie Habitat Durable, ainsi que la boîte à outils mise à disposition des équipes pour éco-innover.

Cette politique d'éco-innovation est partagée avec l'ensemble des Activités du Groupe et s'applique aux produits et solutions proposées sur d'autres marchés que l'habitat. C'est par exemple le cas de Verallia avec sa gamme de bouteilles EcoVa ou de Saint-Gobain Sekurit avec ses pare-brise sgs Coolcoat et sgs Lightweight.

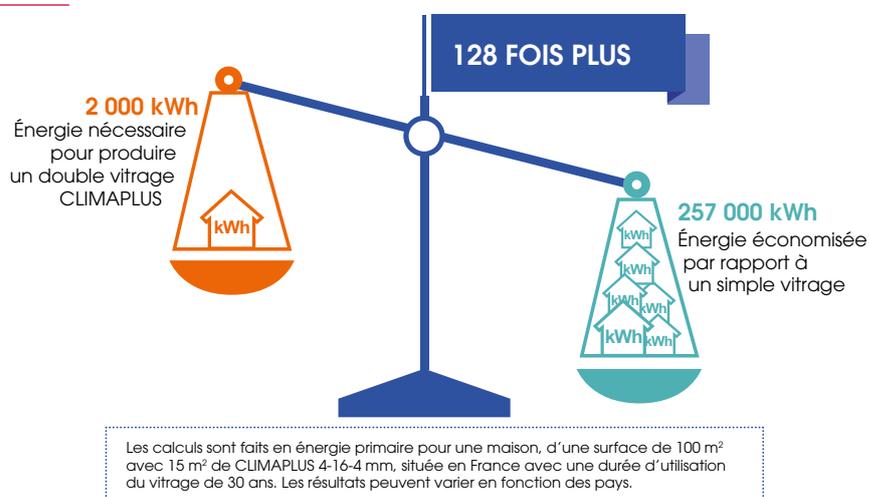
4.4.2 Des solutions qui ont un impact environnemental favorable

Les performances environnementales des produits, issues des ACVs, sont communiquées aux clients professionnels, prescripteurs, constructeurs ou distributeurs, sous la forme de Déclarations Environnementales de Produits (DEPs), vérifiées par des tierces parties indépendantes. Ces informations peuvent être utilisées lors de l'évaluation de la performance environnementale globale d'un bâtiment, notamment dans le cadre de certifications des bâtiments telles que LEED⁽¹⁾, BREEAM⁽²⁾, DGNB⁽³⁾ ou HQE⁽⁴⁾.

Les résultats des ACVs permettent aussi de démontrer que **les bénéfices fournis par les solutions du Groupe, notamment en termes de consommation énergétique, dépassent souvent de beaucoup les impacts associés à leur production.**

Après seulement 3 mois d'utilisation, les économies d'énergie générées par un double vitrage (par rapport à un simple vitrage) ont compensé l'énergie consommée pour sa production et sur 30 ans, ce double vitrage permet d'économiser environ 130 fois la quantité d'énergie qu'il a fallu pour le produire⁽⁵⁾.

Le double vitrage économise plus d'énergie qu'il n'en consomme

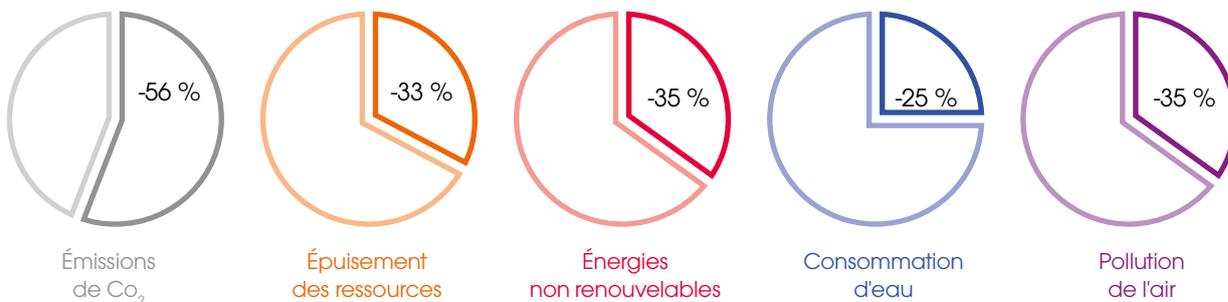


En France, Isover s'appuie sur ses 330 DEPs, dont 160 sont disponibles sur la base de données nationale INIES, pour démontrer que ses laines de verre permettent d'économiser jusqu'à 200 fois l'énergie qu'il a fallu pour les produire.

Les équipes marketing et développement de Weber France, parmi les premières formées à l'éco-Innovation, ont lancé en 2014 un mortier-colle éco-innovant : **Weber.col flex éco**. Ce nouveau produit améliore le confort de pose des utilisateurs et présente une réduction importante des impacts environnementaux par rapport à un mortier-colle de même classe : -56 % des émissions de CO₂, -35 % de consommation d'énergies non renouvelables, -35 % de pollution de l'air.

Performances environnementales du produit weber.col flex éco.

En comparaison avec un mortier-colle de même classe



⁽¹⁾ Leadership in Energy and Environmental Design

⁽²⁾ Building Research Establishment Environmental Assessment Method

⁽³⁾ Deutsche Gesellschaft für Nachhaltiges Bauen

⁽⁴⁾ Haute Qualité Environnementale

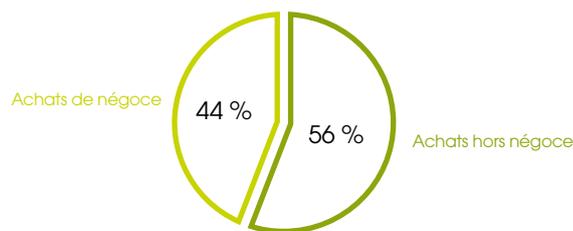
⁽⁵⁾ Calcul réalisé pour un double vitrage SGG CLIMAPLUS, pour une maison de 100 m² avec 15 m² de vitrage

5. Les achats, un enjeu de compétitivité

5.1 UNE ORGANISATION RIGOUREUSE, GAGE D'EFFICACITÉ

Les achats sont un facteur clé de la compétitivité du Groupe. Avec un montant annuel de l'ordre de 29,5 milliards d'euros auprès de plus de 200 000 fournisseurs actifs, ils représentent environ 70 % du chiffre d'affaires du Groupe. Répondant aux besoins des activités industrielles et de distribution du Groupe, la fonction Achats se divise en achats hors négoce (16,5 milliards d'achats) et en achats de négoce (13 milliards d'euros d'achats) afin de mieux s'adapter à la spécificité des activités du Groupe.

Répartition des achats du Groupe



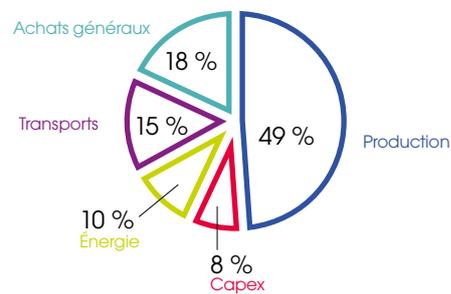
Répartition du nombre de fournisseurs



5.1.1 Une segmentation adaptée au profil des Activités de Saint-Gobain

Les achats hors négoce se répartissent en 5 grandes familles qui peuvent représenter plus de 60 % du chiffre d'affaires des sociétés industrielles : les achats de production, les achats d'investissement, les achats de transports (sur ventes et sur approvisionnements), les achats d'énergie et les achats généraux (frais généraux, services hors production...).

Répartition des achats hors négoce



Le nombre élevé de fournisseurs hors négoce traduit la grande diversité des activités de Saint-Gobain.

Les achats de négoce, organisés selon 15 marchés répartis dans plus de 50 pays, représentent, pour les enseignes du Pôle Distribution Bâtiment, un levier clé pour développer la dynamique commerciale, gagner des parts de marché et améliorer la rentabilité.

Répartition des achats de négoce en 15 marchés

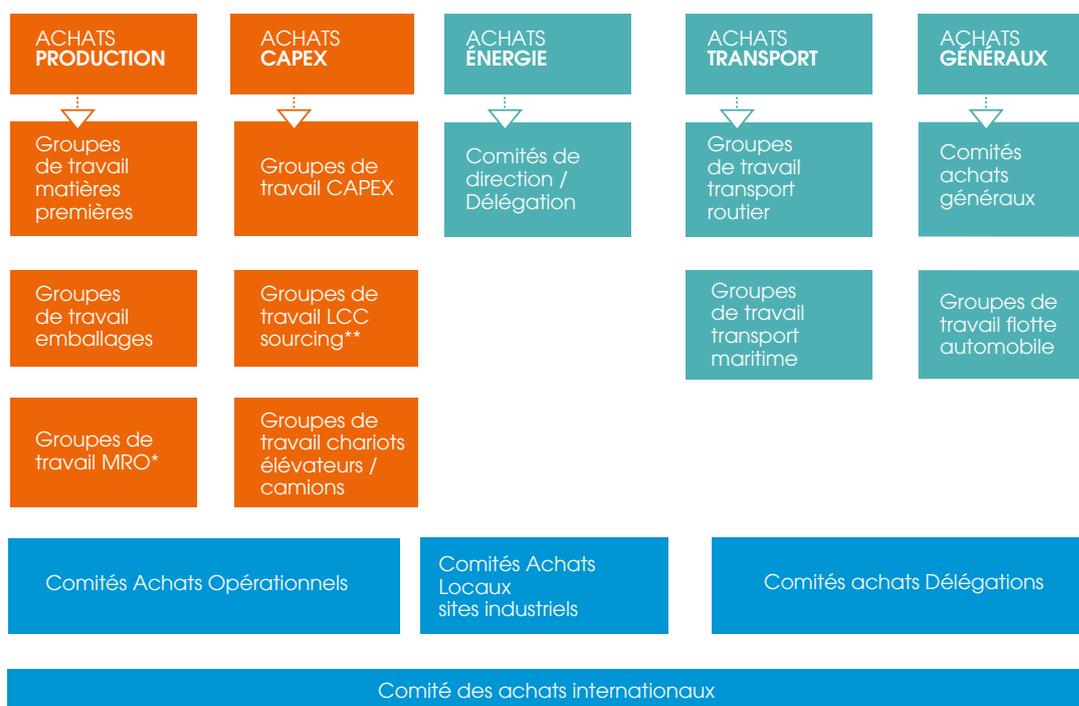


5.1.2 Une organisation différenciée des achats de négoce et hors négoce pour une plus grande efficacité

Les achats hors négoce s'appuient sur une communauté de plus de 600 acheteurs professionnels, formés aux pratiques d'achats selon les différentes catégories d'achats et positionnés aux différents niveaux de l'organisation de Saint-Gobain : Groupe, Délégations, Pays, Activités, sociétés et sites.

Cette communauté d'acheteurs, collaborative et professionnelle, œuvre au service des opérations du Groupe, et est reconnue comme un facteur clé de la compétitivité et de l'innovation du Groupe. Un programme spécifique d'animation a été développé, le *World Class Purchasing (WCP)*, afin de renforcer la filière et d'améliorer la contribution de la fonction Achats à la performance de Saint-Gobain, notamment dans le domaine des achats responsables.

Organisation des achats hors négoce



* Maintenance, Repairs and Operations

** Approvisionnement dans les pays à bas coûts

La communauté d'acheteurs « négoce » du Pôle Distribution Bâtiment, composée des collaborateurs en charge de la gestion d'un portefeuille de produits de négoce et des relations avec leurs fournisseurs, regroupe plus de 800 personnes. Le pilotage en est assuré par trois instances décisionnaires : le Comité de Direction du Pôle qui fixe la stratégie ; le *Purchasing Committee* qui relaie et anime la stratégie Achats dans les enseignes ; enfin, les réunions européennes par mar-

ché qui définissent des plans d'action communs avec les fournisseurs stratégiques. Un outil d'animation de la filière très opérationnel, le *Purchasing Excellence Program*, permet de renforcer cette communauté. Adapté aux spécificités de chaque enseigne, il décline la stratégie d'achat négoce du Pôle et promeut les bonnes pratiques des enseignes.

Trois niveaux de décision pour les achats de négoce



5.2 LES ACHATS AU SERVICE DE LA PERFORMANCE DU GROUPE

Au-delà des particularismes de ses différentes activités, Saint-Gobain reconnaît le rôle clé de la fonction Achats en matière de compétitivité et d'innovation. Soucieux de sa performance, le Groupe souhaite optimiser les achats de ses activités et renforcer la contribution de la fonction Achats afin d'atteindre ses objectifs économiques.

À cette fin, le Groupe s'est attaché à développer le professionnalisme de ses acheteurs par des actions de formation.

Un parcours de formation est ouvert à tous les acheteurs du Groupe dans le cadre de l'École des Achats. Des formations plus spécifiques destinées aux acheteurs de négoce complètent ce dispositif.

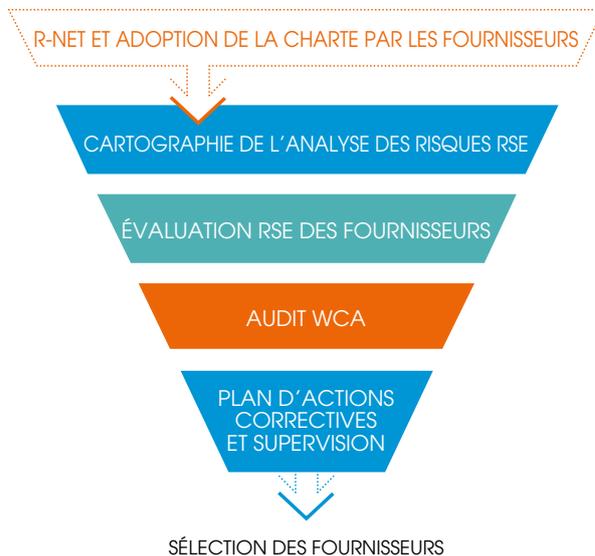
Ces formations, particulièrement importantes pour les nouveaux venus dans la fonction Achats, leur donnent les outils qui leur permettent, ainsi qu'à leurs équipes, de tendre vers l'excellence comportementale dans leurs activités quotidiennes.

5.3 LES ACHATS RESPONSABLES

Les bonnes pratiques des achats responsables, ainsi que leur diffusion au travers des réseaux fournisseurs, font partie intégrante de la stratégie RSE du Groupe. La politique achats responsables du Groupe est bâtie sur deux piliers, la charte acheteurs et la charte fournisseurs, chacun de ces piliers étant adapté aux spécificités des achats hors négoce et de négoce.

Politique d'achats responsables hors négoce

La démarche globale de mise en œuvre de politique achats responsables est résumée dans le schéma ci-dessous :



Elle est déployée auprès des fournisseurs hors négoce par l'intermédiaire de la plateforme web R-Net, site privé entièrement consacré au sujet des achats responsables qui leur est réservé.

Les fournisseurs ont accès à R-Net pour accuser réception de la charte fournisseur de Saint-Gobain, transmettre électroniquement des justificatifs essentiels (certificats bois, certificats qualité, normes ISO), répondre à des questionnaires d'auto-évaluation, obtenir toutes les informations sur les directives achats responsables de Saint-Gobain et accéder au détail de leurs évaluations RSE, ou le cas échéant, aux audits sociaux.

En parallèle, une analyse de risques RSE a été réalisée avec le support méthodologique d'une société spécialisée, leader dans le domaine de l'évaluation RSE.

Cette analyse consistant à combiner :

- d'une part, des critères RSE classiques du type risques environnementaux, risques sociaux, risques éthiques, risques liés à la *supply chain* ;
- d'autre part, des critères spécifiques à chaque activité de Saint-Gobain (type d'achats stratégiques, *mono sourcing*, montant annuel des achats...)

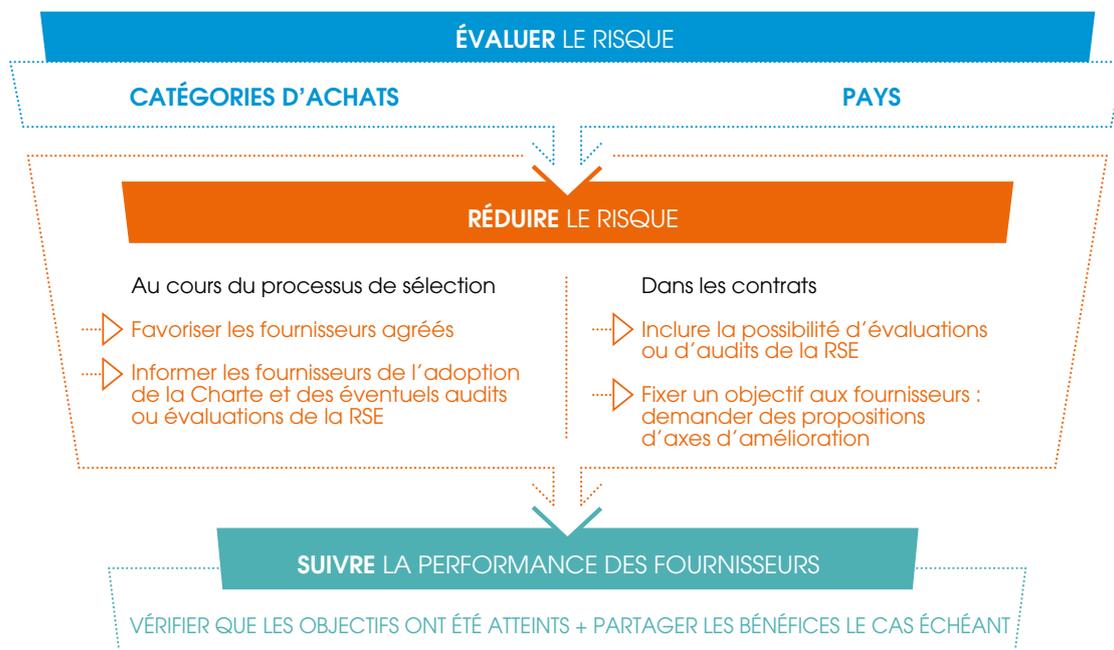
a permis d'estimer la population globale des fournisseurs réputés à risque RSE à environ 5 000 fournisseurs.

La plateforme R-Net est un outil unique pour dialoguer avec les fournisseurs, obtenir leurs engagements formels et mesurer leur implication.

Ce dialogue est complété :

- d'une évaluation de la performance RSE (sur la base de 21 critères dans les domaines environnementaux, sociaux et éthiques) et de la chaîne d'approvisionnement des fournisseurs ; l'objectif sur 2014-2018 est d'évaluer la quasi-totalité des fournisseurs réputés à risque RSE et de plus de 100 K€/an de chiffre d'affaires achats avec Saint-Gobain, soit près de 1 000 fournisseurs par an ; en cas de note insuffisante un plan d'action de progrès est mis en place et suivi par Saint-Gobain ;
- d'audits sociaux sur site permettant de vérifier les engagements des fournisseurs en matière de droit du travail, droits de l'homme, santé et sécurité, respect de l'environnement et de système de management de l'entreprise ; l'objectif est de réaliser de l'ordre de 70 audits par an, principalement dans les pays émergents. Ces audits peuvent conduire à des déréférencements si les plans correctifs nécessaires ne sont pas mis en œuvre dans les délais ;
- d'un *scoring* des entreprises évaluées ou auditées donnant lieu à l'émission d'un plan d'action d'amélioration de la performance RSE ; la mise en œuvre et la réalisation de ce plan d'action sont supervisées par l'acheteur en charge des fournisseurs.

Évaluation des fournisseurs hors négociation



Politique d'achats responsables de négociation

La charte fournisseurs du Pôle Distribution Bâtiment (achats de négociation) fait l'objet d'une présentation aux fournisseurs afin d'obtenir au travers d'un dialogue ouvert leur adhésion aux valeurs exprimées par la charte. Une fois celle-ci signée, le fournisseur est invité dans le cadre du programme *Responsible Together* à remplir un questionnaire d'auto-évaluation. À partir des réponses fournies, un échange constructif s'ouvre avec le fournisseur afin d'établir conjointement des plans d'action inscrits dans une démarche d'amélioration continue, avec des engagements quantifiés et planifiés. Cette démarche collaborative permet de suivre notamment les engagements sociaux et

environnementaux des fournisseurs de négociation de Saint-Gobain ainsi que leur capacité à maîtriser les chaînes d'approvisionnement amont.

Dans ce même objectif d'évaluer ses fournisseurs, Saint-Gobain Distribution Bâtiment (SGDB) procède à des audits d'usines de fournisseurs dont l'objectif est d'évaluer en particulier le système de management des usines et les aspects environnementaux, sociaux et légaux des activités de production. Ces audits portent également sur la chaîne d'approvisionnement amont.

**Les politiques sectorielles d'achats responsables :
eau, bois et émissions de CO₂****Le plan d'action Eau**

Saint-Gobain a engagé en 2014 un plan d'action achats hors négoce afin de réduire la consommation d'eau du Groupe en partenariat avec les principaux fournisseurs du Groupe.

La politique Bois

Lancée depuis 2007 dans le Pôle Distribution Bâtiment avant d'être progressivement étendue à l'ensemble du Groupe, la politique de Saint-Gobain d'achat et de vente de produits à base de bois privilégie les produits certifiés *Forest Stewardship Council (FSC)* ou *Pan European Forest Certification (PEFC)* ou issus d'une gestion forestière responsable. La conformité au règlement européen *Forest Law Enforcement, Governance and Trade (FLEGT)* est assurée grâce à une étude détaillée des chaînes de traçabilité des produits. Une attention particulière est accordée aux produits en provenance de régions tropicales : Saint-Gobain veille depuis plusieurs années à ce qu'aucun de ses produits à base de bois ne provienne de pays contrevenant aux conventions internationales ou aux bonnes pratiques forestières.

Ainsi, chez Saint-Gobain Distribution Bâtiment, les achats de bois tropicaux d'origine chinoise sont exclus, tout comme les bois en provenance du Myanmar, du Liberia, de République Démocratique du Congo et de Papouasie Nouvelle Guinée. De la même façon, Saint-Gobain suit notamment les recommandations de la CITES (*Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora*) et de la Liste Rouge de l'IUCN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature) et s'interdit l'achat de produits contenant les essences suivantes : Acajou, Aloes, Bintangor, Gaïac, Kempas, Merbau, Moabi, Palissandre, Pin du Chili, Prunier d'Afrique, Ramin, Red Canarium, Sapin du Guatemala, Teck de Birmanie et Wengé.

Afin de préserver la biodiversité et de protéger les populations locales, les guides d'achats s'adaptent aux évolutions de la vulnérabilité des essences et des risques sociaux et environnementaux liés aux régions d'exploitation forestière. Le Groupe progresse ainsi régulièrement dans la traçabilité des produits et la maîtrise des risques associés au commerce du bois.

Plan d'action émissions de CO₂

Pour les opérations d'achats ou de leasing de matériels ou d'équipements pour lesquels les émissions de CO₂ sont un enjeu, Saint-Gobain veille à privilégier les fournisseurs capables de fournir des matériels à bas niveau d'émission de CO₂.

**5.4 UNE RELATION FOURNISSEURS
DE NATURE PARTENARIALE**

L'optimisation des achats est un objectif prioritaire qui se traduit par le référencement des meilleurs fournisseurs et le développement de partenariats avec ces derniers, la sélection des meilleurs produits au meilleur prix et avec le meilleur service, pour satisfaire les clients.

Saint-Gobain privilégie, pour les achats hors négoce, les fournisseurs à haut niveau de performance RSE (différenciation positive) et met en œuvre des plans d'action collaboratifs destinés à améliorer la qualité de leur partenariat avec le Groupe.

Au-delà de l'auto-évaluation des activités RSE de ses fournisseurs, Saint-Gobain Distribution Bâtiment (SGDB) a aussi mis en place un module d'évaluation du partenariat, le « *Partnership Analysis* » qui permet d'évaluer les performances des partenaires stratégiques de négoce au-delà de l'auto-évaluation des activités RSE. Les évaluations sont ainsi faites par l'ensemble des enseignes avec lesquelles le partenaire travaille. Sur la base de critères standards, 6 domaines sont évalués : le commerce, le marketing, la logistique, les achats, les équipes et la RSE (notation liée au questionnaire d'auto-évaluation *Responsible Together*). La collecte des données à travers tous les pays où Saint-Gobain et le partenaire ont des activités en commun fait la richesse et l'intérêt de la démarche. La création d'un rapport consolidé du *Partnership Analysis* permet ainsi à un fournisseur de comprendre comment il se positionne au sein des 15 marchés SGDB et lui fournit une synthèse complète de ses performances pour chaque enseigne avec laquelle il travaille. Des commentaires précis et pertinents permettent d'établir des plans d'action pour améliorer la qualité du partenariat local, dans chacun des pays où il intervient.

6. Une politique de ressources humaines visant à concilier **performance au travail** et **bien-être des salariés**

6.1 UNE POLITIQUE SANTÉ ET SÉCURITÉ AFIN DE RÉDUIRE AU MAXIMUM LES RISQUES PROFESSIONNELS

La sécurité et la santé sont des valeurs centrales de Saint-Gobain dans la gestion de ses activités industrielles, de distribution et de recherche. Elles procèdent d'une volonté forte de l'entreprise, concrétisée par l'engagement de tous les salariés. Mise à jour en 2013, la Charte EHS est affichée dans tous les sites du Groupe. Elle présente à tous les visiteurs les objectifs EHS du Groupe et les rappelle aux salariés : zéro accident du travail, zéro maladie professionnelle, zéro accident environnemental et impact minimum de nos activités sur l'environnement. Pour soutenir ses progrès en sécurité et en santé, Saint-Gobain a défini des objectifs de moyen terme, à échéance 2025.

En matière de santé, les objectifs du Groupe pour les risques professionnels concernent les agents toxiques, la silice, les poussières, l'ergonomie, le bruit et la gestion des risques psycho-sociaux. Chaque Délégation Générale doit par ailleurs élaborer et déployer des plans d'action pour la mise en œuvre de la politique Santé du Groupe en concertation avec les Pôles et les Activités.

En matière de sécurité, le TF2 (taux d'accidents avec et sans arrêt de travail pour le nombre d'heures travaillées) du Groupe doit être inférieur à 2,5 en 2025. Cet indicateur concerne le personnel salarié et intérimaire, et prochainement les sous-traitants permanents.

6.1.1 Une évaluation des risques santé et sécurité permettant d'identifier les enjeux clés du Groupe

Saint-Gobain fonde son management de la santé et de la sécurité sur l'identification et la réduction des risques professionnels.

Le Groupe a ainsi développé un standard d'évaluation des risques Santé et Sécurité, mis à jour fin 2013. Ce standard définit le processus à suivre pour identifier les dangers et analyser les risques potentiels de sécurité et de santé. Il permet ainsi de déterminer les priorités et les plans d'action à mettre en œuvre afin de mieux maîtriser ces risques. La méthodologie d'évaluation permet d'assister les sites industriels dans la prévention des risques autres que les risques toxiques, laquelle fait l'objet d'un standard spécifique (voir Section 6.1.3 du Chapitre 3). Elle comporte trois niveaux : la prévention primaire (éviter ou supprimer l'exposition), la prévention secondaire (gérer les risques), la prévention tertiaire (limiter les conséquences et en gérer les effets).

En 2014, la Direction EHS du Groupe Saint-Gobain a mis en place un programme de formation afin de garantir une mise en œuvre identique et cohérente de l'évaluation des risques Santé et Sécurité dans le monde. Elle a ainsi formé et certifié un ou plusieurs délégataires à la méthode d'évaluation des risques par Délégation. Ces délégataires s'assurent que le réseau EHS local est formé à la méthode définie

par le Groupe. À terme, chaque site du Groupe disposera d'un garant capable d'animer la démarche de prévention selon la méthode et de garantir que le procédé est conforme au standard Groupe.

Le standard sur l'évaluation des risques Santé et Sécurité renvoie à des standards spécifiques, tels que le standard sur l'exposition au bruit (NOS – *NOise Standard*) et le standard sur les agents toxiques (TAS – *Toxic Agents Standard*) (voir Section 6.1.3 du Chapitre 3).

6.1.2 La sécurité, une valeur centrale du Groupe

a) Une implication de tous

La sécurité des collaborateurs, au même titre que la santé, est une priorité de chaque instant pour le Groupe avec un objectif de long terme à atteindre : zéro accident de travail. Saint-Gobain veille à garantir à toutes les personnes sur ses sites, y compris aux intérimaires et sous-traitants, des conditions et un environnement de travail sûrs, au-delà des exigences de la législation locale applicable.

La démarche touche l'ensemble des métiers du Groupe et s'attache à inscrire la sécurité au cœur de la culture d'entreprise. La sécurité est une valeur portée par l'ensemble des salariés et par tous les échelons du management. L'objectif est que chacun soit acteur de sa sécurité et de celle de son collègue.

Au plus haut niveau, le management a montré son implication pour le développement d'une culture de la sécurité au sein du Groupe. Le management opérationnel est partout responsable et garant de tous les aspects de la sécurité : objectifs, plans d'action, mesure de la performance. Pour souligner cet engagement, une partie du bonus des managers repose sur les résultats et les moyens investis, notamment l'application des standards de sécurité.

Les équipes de l'EHS mènent par ailleurs de nombreuses actions de sensibilisation et de formation dans les sites. La matrice de formation EHS, qui définit les formations nécessaires en fonction du poste occupé, est un outil robuste sur lequel s'appuyer pour constituer un programme de formation EHS pertinent pour chaque site. En 2014, 30,3 % des formations ont ainsi été données sur les aspects sécurité. Le Groupe propose des modules de formation généraux complétés et adaptés par les Délégations Générales suivant leurs besoins.

b) Des standards, gages de la bonne application de la politique Sécurité dans tous les sites du Groupe

Les causes communes à l'origine des accidents graves dans l'ensemble du Groupe sont identifiées et analysées pour définir les standards de sécurité à mettre prioritairement en place. Un standard d'analyse d'accident définit d'ailleurs les critères requis pour établir les causes profondes d'accident.

Saint-Gobain a ainsi défini les 11 standards de sécurité suivants :

Standards de sécurité	
• gestion des risques routiers	• permis de travail
• espaces confinés	• consignation et déconsignation
• sécurité des véhicules et des piétons	• sécurité sur les chariots élévateurs à fourche
• stockage et opérations logistiques	• sécurité des machines
• travail en hauteur	• standard comportemental SMAT (<i>Safety MAnagement Tool</i>), sur l'observation des pratiques de sécurité sur le terrain
• gestion des entreprises extérieures intervenant sur les sites	

En 2014, la Direction EHS du Groupe a lancé de nouvelles formations en ligne pour mieux accompagner les sites dans l'application des standards risques routiers et SMAT.

c) Des résultats de sécurité encourageants

Depuis plusieurs années, grâce aux efforts de tous, le Groupe enregistre une baisse continue des accidents de travail. En 2014, l'amélioration des résultats de sécurité s'est traduite par une diminution du taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt. Le TF2 du Groupe est passé de 6,0 en 2013 à 4,5 en 2014.

Cette amélioration est le résultat de la mise en place des standards de sécurité, de l'implication de tous et du partage d'une culture commune de la sécurité. Saint-Gobain s'attache ainsi à partager les meilleures pratiques et à valoriser les bons résultats et les progrès effectués sur le terrain. Le « Club des Millionnaires » rassemble les sites les plus exemplaires en matière de sécurité. Il permet de mettre en valeur les établissements qui ont les meilleurs résultats et qui démontrent à l'ensemble du Groupe que l'objectif de « zéro accident de travail » est possible. Il compte 210 membres à fin 2014.

Saint-Gobain récompense chaque année ses sites et sociétés les plus exemplaires. Vingt-deux Diamants de la santé-sécurité ont été remis en 2014, dont dix-huit pour récompenser des sites ayant réalisé de remarquables progrès et 4 pour distinguer des programmes exemplaires menés par une société ou une Activité du Groupe.

Au Royaume-Uni, Saint-Gobain Distribution Bâtiment a ainsi reçu en 2014 un Diamant de la santé-sécurité. L'entreprise a imaginé un équipement pour lutter contre l'une des causes majeures d'accidents, la chute depuis les plateformes des camions. Elle équipe progressivement ses véhicules de nouvelles barrières latérales amovibles, facilement manipulables et en toute sécurité. À fin 2014, près de 500 camions ont bénéficié de cette installation. Les utilisateurs de ces véhicules n'ont connu aucune chute.

Aux États-Unis, le site de Saint-Gobain CertainTeed Gypsum Carrollton, dans le Kentucky, a également reçu un Diamant de la santé-sécurité pour avoir mis en place un nouveau système de maintenance du broyeur plus sûr qui ne requiert plus d'entrer dans un espace confiné et qui divise le temps nécessaire au nettoyage de la machine par deux.

6.1.3 La protection de la santé des collaborateurs, un impératif pour le Groupe

a) Une politique Santé couvrant les différentes parties prenantes de Saint-Gobain

Saint-Gobain a adopté en 2013 une politique Santé qui s'inscrit dans la continuité des actions déjà engagées par le Groupe. Elle fixe les lignes directrices de son action pour protéger la santé de ses collaborateurs, de ses clients et des utilisateurs de ses produits, ainsi que des riverains de ses sites.

Tous les sites du Groupe dans le monde doivent la mettre en œuvre, en conformité avec leur réglementation locale et en complément des standards et des outils de santé et d'hygiène industrielle déjà en place. L'ambition de Saint-Gobain est de protéger collectivement la santé de ses salariés, intérimaires et sous-traitants qui interviennent sur ses sites dans le monde, grâce à l'anticipation et à la prévention des risques de maladies professionnelles ou d'invalidité. La politique Santé favorise également la promotion de la santé individuelle de chacun des salariés du Groupe, par des actions de prévention des maladies liées à des facteurs de risques individuels comme la sédentarité ou le tabagisme.

Prendre en compte les contraintes physiques des postes de travail, promouvoir l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, prévenir les risques psychosociaux et le stress liés au travail sont autant d'enjeux pour assurer la santé des salariés et de bonnes conditions de travail.

Le deuxième volet de la politique Santé du Groupe porte sur le respect de la santé des clients et des utilisateurs de ses produits et services. C'est un axe majeur à prendre en compte lors de la conception et du lancement de nouveaux produits et solutions sur le marché. Des outils EHS sont à la disposition de la R&D et du marketing pour identifier les risques tout au long de la vie du produit. Chaque Activité intègre la maîtrise des risques de santé dans une gestion responsable des produits, en réalisant notamment des analyses du cycle de vie (ACV). La politique Santé du Groupe complète en ce sens la politique d'innovation de Saint-Gobain.

La santé des riverains est le troisième volet de cette politique. Les sites mènent des actions pour réduire les impacts environnementaux qui pourraient avoir des conséquences sur les zones résidentielles implantées à proximité : nuisances sonores, émissions dans l'air, l'eau, les sols et les sous-sols.

Dans le cadre de la politique Santé, Saint-Gobain renforce son système de suivi des maladies professionnelles en recensant leur nombre et leurs causes pour adapter ses actions de prévention aux contextes locaux.

Chaque Délégation Générale élabore et déploie des plans d'action pour la mise en œuvre de la politique Santé en concertation avec les Pôles et les Activités. La Délégation Générale de Saint-Gobain au Brésil a, par exemple, mis en place un système de suivi médical qui lui permet de connaître l'évolution des indicateurs liés à la santé et aux maladies professionnelles.

Au cours des dernières années, Saint-Gobain a également entrepris en France diverses actions avec les partenaires sociaux afin d'agir sur la prévention des risques psychosociaux et améliorer la qualité de vie au travail. L'accord-cadre de Groupe relatif à la prévention du stress est la pierre angulaire des actions menées par les différentes sociétés :

les comités de direction et les membres des CHSCT sont formés à la prévention de ces risques et un diagnostic a été réalisé par les différentes Activités.

Comme pour la sécurité, Saint-Gobain récompense et partage les bonnes pratiques dans le domaine de la santé. En France, Lagrange Production, société du groupe Lapeyre, a ainsi reçu en 2014 un Diamant, récompensant l'exemplarité en matière de santé-sécurité, pour son programme pluriannuel de maîtrise du risque des troubles musculo-squelettiques (TMS).

b) Des standards, gages de la bonne application de la politique Santé dans tous les sites du Groupe

Pour garantir le même niveau de protection à tous les collaborateurs de Saint-Gobain dans le monde, le Groupe a par ailleurs établi des standards obligatoires et des recommandations en matière de santé et d'hygiène industrielle.

Thématiques	Description	Réalisation ou avancement 2014
Exposition au bruit	Le standard NOS (<i>Noise Standard</i>) a été élaboré pour l'identification, l'évaluation et la maîtrise des expositions potentielles au bruit sur les lieux de travail. Développé en 2004, il a été étendu à l'ensemble du Groupe dès 2005, y compris hors d'Europe. Ce standard a pour objectif de protéger tous les salariés et sous-traitants.	Le standard est en cours de révision.
Téléphones portables et smartphones	Le standard définit les règles de prévention en termes d'achats et d'utilisation de téléphones portables ou de smartphones.	Le standard a été mis à jour en 2014 en vue de mettre à disposition des collaborateurs du Groupe des équipements avec un débit d'absorption spécifique (DAS) inférieur à 1 W/kg.
Risques liés à la manutention et aux postures de travail	Un outil spécifique d'identification des risques liés à la manutention et aux postures de travail, « PLM » (<i>Posture Lifting Movement</i>), a été développé et diffusé auprès des responsables EHS des Pôles et des Délégations Générales, à la fois dans les sites industriels et de la distribution. Cet outil est à la disposition des Délégations.	Des outils équivalents au PLM sont mis en œuvre dans les Délégations.
Exposition aux agents toxiques	Le TAS (<i>Toxic Agents Standard</i>) est un standard élaboré pour l'identification, l'analyse et la maîtrise des expositions potentielles aux agents toxiques sur les lieux de travail. Depuis le lancement du TAS, quatre guides d'application ont été développés pour la silice cristalline, la construction, la rénovation et l'entretien des fours de fusion, la manipulation des nanomatériaux dans les centres de recherche et développement et l'utilisation des matériaux fibreux. Ces différents supports sont mis à jour régulièrement, afin de suivre les évolutions réglementaires et les connaissances en hygiène industrielle. SAFHEAR Saint-Gobain a également développé l'outil d'évaluation des risques toxiques « SAFHEAR » pour aider les sites dans l'application du TAS.	Lancé en 2005, le TAS a été mis à jour en 2014. La nouvelle méthodologie d'évaluation décrite dans le TAS reprend la démarche méthodologique du standard sur l'évaluation des risques Santé et Sécurité. Le nouveau document comprend notamment une explicitation du système de gestion des fiches de données de sécurité (FDS) et la mise à jour d'une méthode qualitative et des méthodes quantitatives d'analyse du risque toxique. De nouveaux critères (nanomatériaux, poussières non spécifiques...) ont été ajoutés dans la définition du niveau de danger des substances, selon les règles fixées par Saint-Gobain fondées sur les classements de dangerosité des substances établis par des organismes internationaux (CIRC, ACGIH, INRS...) La partie « Inventaire des produits et des substances » de SAFHEAR a été mise à jour en 2014. Il est prévu de mettre à jour, dans les prochains mois, la partie « Analyse des risques toxiques », afin de la mettre en conformité avec la nouvelle version du TAS.
Nanomatériaux	Un code de conduite a été élaboré conjointement par les filières EHS, Médicales et Recherche et Développement. Il définit le cadre au sein duquel les équipes de Saint-Gobain, notamment en R & D, doivent utiliser les nanomatériaux. Outre le strict encadrement de l'étape de manipulation des substances dans les laboratoires du Groupe, Saint-Gobain demande à ses chercheurs d'évaluer dès l'étape de conception les dangers potentiellement générés lors de la fabrication, l'utilisation et la fin de vie du produit. Pour cela une méthodologie spécifique a été implantée dans les Centres de Recherche dès 2010 et fait l'objet d'une formation dédiée à l'intention des chercheurs.	Le code de conduite est en cours de révision afin de mieux prendre en compte l'évolution des connaissances.

c) Mise en œuvre du règlement REACH

En lien avec le standard interne sur les agents toxiques (TAS), Saint-Gobain est activement impliqué dans la mise en œuvre du règlement REACH afin d'assurer la conformité réglementaire des pratiques du Groupe. Tous les métiers du Groupe sont concernés, que ce soit en tant que fabricant, importateur, utilisateur ou distributeur.

Saint-Gobain prépare l'échéance d'enregistrement de 2018, en anticipant éventuellement certains enregistrements en partenariat avec d'autres déclarants européens concernés par ces mêmes substances. Le Groupe travaille par ailleurs à la prise en compte des fiches de données sécurité étendues avec des scénarios d'exposition en tant qu'utilisateur et fabricant de substances.

Pour les dossiers déposés, Saint-Gobain suit les évaluations de l'agence européenne *European Chemicals Agency* (ECHA) et des États membres, collabore aux échanges et répond aux éventuelles demandes via les groupements de déclarants.

Le Groupe communique ses utilisations de substances à ses fournisseurs, afin que celles-ci soient bien prises en compte dans leurs dossiers d'enregistrement. Par ailleurs, il intègre systématiquement la clause REACH, revue en 2012, dans tous les contrats d'achat afin de s'assurer de la conformité réglementaire de ses fournisseurs.

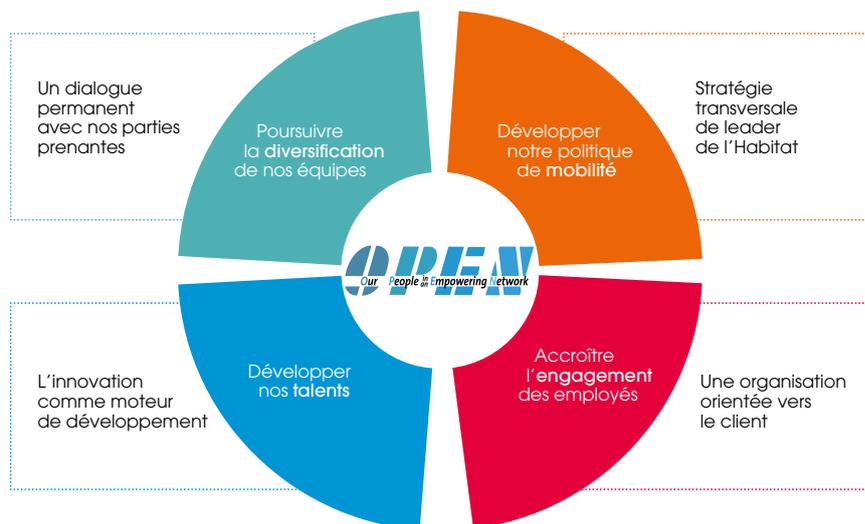
Enfin, Saint-Gobain suit activement les mises à jour de la liste des substances candidates à l'autorisation ou bien soumises à autorisations ou à restrictions. Le Groupe anticipe les premières échéances d'autorisation de substances en Europe, afin de remplir ses obligations de substitution et de communication auprès de ses clients.

6.2 LES 4 PILIERS DU PROGRAMME OPEN

Fort de son histoire et de la richesse de son dialogue social, la politique de ressources humaines de Saint-Gobain veille à offrir à chacun un environnement de travail propice à l'épanouissement professionnel et personnel qui permet de concilier performance au travail et bien-être des salariés. Afin de renforcer l'engagement et la satisfaction des salariés, le Groupe a lancé le programme « OPEN »

(*Our People in an Empowering Network*), un outil de management destiné à tous les collaborateurs. Les salariés de Saint-Gobain forment une communauté d'entrepreneurs solidaires, qui s'appuie sur les Principes de Comportement et d'Action, le respect de la santé et de la sécurité des collaborateurs, l'exemplarité managériale et le dialogue social.

Le programme OPEN



Le Groupe a connu des évolutions profondes, notamment le passage d'une logique de produit à une logique de marché, qui placent Saint-Gobain dans une dynamique d'ouverture ; ouverture à l'extérieur pour être à l'écoute du monde qui l'entoure et apporter des réponses aux besoins des clients, et ouverture en interne, en équipe

et individuellement, pour stimuler les échanges, l'innovation et la capacité de différenciation. Quatre priorités d'action sont réunies sous le programme « OPEN » : la mobilité professionnelle, la diversité des équipes, l'engagement des collaborateurs et le développement des talents.

6.2.1 Promouvoir et enrichir la mobilité professionnelle

Promouvoir et enrichir la mobilité professionnelle de Saint-Gobain, qu'elle soit géographique, fonctionnelle ou entre les Activités, est une priorité pour le développement et l'ouverture des personnes. Il s'agit du meilleur moyen pour apporter de la diversité, développer l'innovation, faire évoluer les compétences collectives nécessaires aux besoins organisationnels et technologiques des Activités du Groupe et enrichir en retour les carrières de ses collaborateurs.

La mobilité professionnelle est un atout pour le Groupe : elle accroît le partage d'expériences entre les collaborateurs et donc le potentiel d'innovation de Saint-Gobain. Elle présente également une solution pour concilier le développement professionnel des collaborateurs avec les besoins de l'entreprise. Offrir davantage d'opportunités d'évolution fidélise les salariés et intensifie la transversalité entre Activités, génératrice de nouvelles solutions pour les clients.

Dans les différentes entités du Groupe, des comités de mobilité réunissent les responsables des ressources humaines pour partager les offres de postes et échanger sur les perspectives d'évolution des salariés. Ces comités de mobilité concernent l'ensemble des salariés et sont renforcés pour les cadres. Les équipes de direction incitent elles aussi à la mobilité des collaborateurs et intègrent des candidatures de salariés d'autres Activités dans les plans de succession.

Pour favoriser toutes les formes de mobilité, des actions sont engagées sur le long terme. Saint-Gobain a publié une charte de mobilité harmonisant les règles de gestion des mouvements et a standardisé le processus de revue de personnes. Ces deux outils sont déclinés auprès des Délégations Générales et des unités opérationnelles.

En cas de mobilité géographique, le Groupe vise à développer l'accompagnement des salariés et de leur famille par des aides et des conseils. De même, tous les salariés doivent pouvoir consulter les postes à pourvoir et y postuler. La plateforme informatique *OpenJob* a été développée et est en cours de déploiement dans les Délégations Générales pour répondre à ce besoin. Enfin, dans le cadre de projets de réorganisation, Saint-Gobain favorise la conclusion d'accords de mobilité.

À titre d'exemple, en 2014, 572 salariés cadres ont bénéficié d'une mobilité entre Activités, 878 d'une mobilité fonctionnelle et 200 d'une mobilité géographique.

6.2.2 Diversifier les équipes

Diversifier les équipes assure au Groupe 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'exemplarité managériale et une politique d'égalité de traitement en matière de recrutement, de formation professionnelle et de rémunération favorisent la diversité au sein du Groupe. Saint-Gobain s'engage à promouvoir la diversité sous toutes ses formes, partout où le Groupe est présent : mixité, nationalités, formations, parcours professionnels, générations, handicap. À ce titre, les Délégations Générales adhèrent et participent à des initiatives telles que l'*Employers Forum for Disability* au Royaume-Uni ou encore l'Association Française des Managers de la Diversité en France.

Le renforcement de la mixité des équipes s'appuie sur une politique volontariste de recrutement et sur des plans d'action pour la promotion professionnelle, l'égalité salariale, la formation et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Des programmes de tutorat et de *mentoring* ont été mis en place dans plusieurs Délégations Générales et un e-learning de sensibilisation aux enjeux de la mixité, intitulé *Gender Balance Awareness*, a été réalisé et diffusé dans plusieurs langues auprès des équipes des ressources humaines et des managers. Les réseaux au féminin de Saint-Gobain, qui voient le jour partout dans le monde, nourrissent une culture de la mixité. En 2014, la part des femmes dans l'effectif total du Groupe est de 20,6 %. Elles représentent 20,9 % ⁽¹⁾ des cadres, contre 20,0 % en 2013. Le taux de recrutement des femmes est passé de 24,4 % en 2013 à 25,4 % en 2014.

Pour favoriser la pluridisciplinarité et la diversité des nationalités, l'accent est porté sur la valorisation des parcours diversifiés dans les filières de compétences (marketing, recherche et développement, etc.), ainsi que sur la constitution d'équipes dirigeantes locales. Aujourd'hui, 46 % des cadres dirigeants du Groupe sont originaires de pays autres que la France.

En matière de diversité de génération, Saint-Gobain veille à l'équilibre de la pyramide des âges des collaborateurs, en donnant toute leur place aux jeunes comme aux seniors. En 2014, les jeunes de moins de 26 ans représentent 10 % de l'effectif total pour 38,8 % des embauches et les salariés de plus de 50 ans représentent 13 % de l'effectif total pour 7,4 % des embauches.

Enfin, l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap sont des sujets importants pour Saint-Gobain. Les équipes de ressources humaines locales assurent un suivi particulier des salariés concernés qui représentent 1,7 % de l'effectif total.

⁽¹⁾ Source : PeopleGroup

6.2.3 Renforcer l'engagement des collaborateurs

Accroître l'implication des collaborateurs dans un contexte de changement, tant générationnel que technologique, passe par un certain nombre d'actions qui visent à faire du Groupe une entreprise de référence en matière de sécurité, de santé et de conditions de travail. L'attitude et l'implication des managers visent à motiver et fidéliser les collaborateurs en donnant plus de sens à leur travail au quotidien tout en favorisant l'esprit d'initiative.

Quel que soit le niveau hiérarchique ou la zone géographique, quatre attitudes managériales guident et engagent les collaborateurs en situation d'encadrement :

- toujours agir en cohérence avec les valeurs du Groupe ;
- s'occuper de ses équipes et de chacun ;
- dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit ;
- s'interdire toute complaisance.

Afin de mesurer l'engagement des collaborateurs sur différentes thématiques, de nombreuses enquêtes de satisfaction sont menées chaque année dans la plupart des pays d'implantation du Groupe. Lorsque des besoins sont identifiés, des plans d'action sont mis en œuvre. Par ailleurs, Saint-Gobain soumet chaque année ses pratiques de ressources humaines au Top Employers Institute. En 2014, cet organisme indépendant a accordé la certification Top Employeur 2014 à Saint-Gobain dans 7 pays : Royaume-Uni, France, Brésil, Chine, Allemagne, Italie, Pologne. De plus, Saint-Gobain s'est fixé comme objectif la réalisation d'entretiens annuels pour l'ensemble des collaborateurs cadres. En 2014, 91,3 % des cadres ont bénéficié d'un entretien annuel.

En matière de rémunération, les normes salariales de base sont définies par les Délégations Générales dans chaque pays et secteur d'activité selon les conditions de marché. Les sociétés établissent ensuite leur politique salariale. Depuis 27 ans, l'actionnariat salarié offre aux collaborateurs la possibilité de devenir actionnaires à des conditions préférentielles. Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) leur permet d'acquérir des actions de Saint-Gobain bénéficiant d'une décote et, dans certains pays, d'un abondement complémentaire. En 2014, plus de 34 770 salariés de 42 pays d'implantation du Groupe ont participé au PEG. 4 303 388 actions ont été souscrites pour un montant total de 145,8 millions d'euros.

En France, pour encourager l'esprit d'équipe et associer chacun à la réussite du Groupe, Saint-Gobain favorise la conclusion d'accords d'intéressement collectifs. L'objectif sur le long terme est de garantir une rémunération qui donne à chaque collaborateur l'accès au logement selon les standards de son pays.

Saint-Gobain veille également à offrir à ses collaborateurs une couverture de santé qui leur permet de se protéger efficacement face aux aléas de la vie. En France, la politique sociale en matière de frais de santé et de prévoyance a été harmonisée avec des garanties communes. Le Groupe souhaite poursuivre ce travail pour les systèmes de protection sociale dans l'ensemble de ses pays d'implantation.

Afin d'apporter des réponses concrètes aux questions sociales, le dialogue se déroule en priorité localement. Les Délégués Généraux du Groupe rencontrent périodiquement les représentants du personnel pour échanger sur la stratégie et les enjeux locaux. En France, outre les très nombreuses rencontres à tous les niveaux, le Président-Directeur Général de Saint-Gobain préside le Comité de Groupe (instance représentative du personnel à l'échelle du Groupe en France) et reçoit les coordinateurs syndicaux centraux au minimum une fois par an. Au niveau européen, le Président-Directeur Général préside la Convention pour le Dialogue Social Européen qui réunit annuellement 70 représentants syndicaux de 27 pays européens. Avec l'aide d'un expert indépendant, cette Convention permet de compléter le dialogue national en abordant des sujets d'intérêt commun comme la sécurité ou l'évolution de l'emploi dans les sites industriels européens. Ces sujets sont notamment portés par les membres du Comité Restreint, porte-parole de la Convention, qui bénéficient d'une formation spécifique pour assurer leur rôle. En 2014, le Comité Restreint européen s'est réuni trois fois en session extraordinaire pour aborder des sujets d'organisation transnationale de certaines Activités du Groupe.

Dans un contexte économique incertain, Saint-Gobain s'engage, dans la mesure du possible, à mettre en œuvre des solutions pour préserver l'emploi et à ne procéder à des réductions d'effectifs qu'en dernier ressort. Ainsi, les accords de mobilité interne et le chômage technique de longue durée sont privilégiés. Lorsque les restructurations sont inévitables, les salariés concernés par les ajustements d'effectifs bénéficient de programmes d'accompagnement personnalisés qui peuvent se traduire par une formation, une aide à la mobilité géographique ou un soutien à la réalisation d'un projet personnel. En France, c'est la structure Saint-Gobain Développement qui assure ce rôle d'accompagnement (voir Section 8.2.2 du Chapitre 3).

Enfin, pour développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise des collaborateurs, Saint-Gobain souhaite garantir un accès privilégié aux produits et solutions du Groupe, en créant notamment des formations aux techniques de pose et de montage des produits. Il en va de même du prolongement de CARE:4, le programme d'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires de Saint-Gobain, aux notions de confort et de conditions de travail. Par ailleurs, Saint-Gobain favorise la flexibilité et le télétravail afin de créer un environnement de travail motivant et engageant, respectueux de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

6.2.4 Développer les talents

La politique des talents de Saint-Gobain a pour mission de tenir compte et d'anticiper les souhaits individuels et les besoins de l'organisation en proposant des parcours adaptés et évolutifs, qu'ils soient individuels ou collectifs, spécifiques ou transversaux. L'effort de formation du Groupe permet d'accroître les compétences et les savoir-faire des collaborateurs en visant toujours l'excellence dans chacun des métiers. Le développement des talents est également la mission de tout manager soucieux de ses équipes et des valeurs de Saint-Gobain. L'ambition de Saint-Gobain : être un employeur de référence, connu et reconnu pour la richesse des parcours professionnels qu'il propose. Un atout que Saint-Gobain ne cesse de faire connaître auprès des étudiants et jeunes diplômés pour attirer les talents qui lui correspondent le mieux grâce à de nombreuses actions. Tout au long de la vie professionnelle, l'effort de formation du Groupe doit garantir l'employabilité et la réussite de tous les collaborateurs. À ce titre en 2014, plus de 4,3 millions d'heures de formation ont été dispensées dans le Groupe, représentant 1,8 % de la masse salariale. La part des salariés ayant bénéficié d'une formation atteint 72,9 % des effectifs et chaque salarié a reçu en moyenne 23,9 heures de formation par an.

La formation doit relever quatre défis : faciliter la mise en œuvre de la stratégie du Groupe et la mobilisation des salariés autour de cette stratégie, contribuer à l'évolution du Groupe pour donner davantage de place à l'innovation et mieux prendre en compte les attentes et les besoins des clients, consolider les savoir-faire opérationnels et techniques qui font la force de Saint-Gobain sur ses marchés, et enfin soutenir le développement dans les zones à forte croissance.

Saint-Gobain développe mondialement des programmes spécifiques de formation par filière mis en place localement. Les formats évoluent vers des approches mixtes avec des formations à distance et présentes sur des cas réels issus de Saint-Gobain. C'est la tâche notamment de l'École du Management pour les salariés en situation d'encadrement. Le programme « Saint-Gobain Talents » identifie les cadres qui ont un potentiel significatif d'évolution ou des compétences clés. Décliné localement, à tous les niveaux et dans tous les métiers du Groupe, il permet de développer ces talents et d'établir leur plan de carrière en favorisant des parcours diversifiés. Le développement des revues de personnes et des plans de succession, du *mentoring* et des relations avec les écoles et universités cibles du Groupe renforcent le dispositif.

À long terme, l'objectif pour Saint-Gobain est d'intensifier les programmes de formation managériale et par filière, de les compléter par des modules spécifiques et de mieux valoriser les talents, cadres comme non-cadres.

7. Une démarche environnementale visant à réduire l'impact des Activités du Groupe sur 5 principaux enjeux

La vision environnementale de Saint-Gobain est d'assurer le développement durable de ses Activités, tout en préservant l'environnement des impacts de ses procédés et services sur l'ensemble de leur cycle de vie.

Le Groupe a ainsi la volonté de garantir la préservation et la disponibilité des ressources naturelles, de répondre aux attentes de ses parties prenantes en la matière et d'offrir à ses clients la plus grande valeur ajoutée pour un impact environnemental minimal.

Le Groupe s'est fixé deux objectifs de long terme : zéro accident environnemental et la réduction maximale de l'impact environnemental de ses Activités.

Des objectifs de court et de moyen termes ont été fixés pour atteindre ces deux ambitions (voir ci-dessous et Section 1 du Chapitre 9). Ils concernent les cinq principaux enjeux environnementaux identifiés par le Groupe : les matières premières et les déchets ; l'énergie, les émissions dans l'air et le climat ; l'eau ; la biodiversité et l'utilisation des sols ; les accidents environnementaux et les nuisances.

Un indicateur composite, qui rassemblera les quatre premiers enjeux et permettra de suivre l'évolution de l'empreinte environnementale globale de Saint-Gobain, est en cours d'élaboration.

Saint-Gobain s'appuie notamment sur la mise en œuvre des meilleures techniques et pratiques disponibles internes et externes pour améliorer sa performance environnementale.

Les objectifs environnementaux sont fixés pour le périmètre des « sites concernés » composé de 614 sites qui représentent la quasi-totalité de l'impact environnemental du Groupe. Pour les rejets d'eau, ils représentent par exemple 98 % de l'impact du Groupe (voir Chapitre 9).

7.1 CONSOMMATION DE MATIÈRES PREMIÈRES ET PRODUCTION DE DÉCHETS



OBJECTIFS ⁽¹⁾

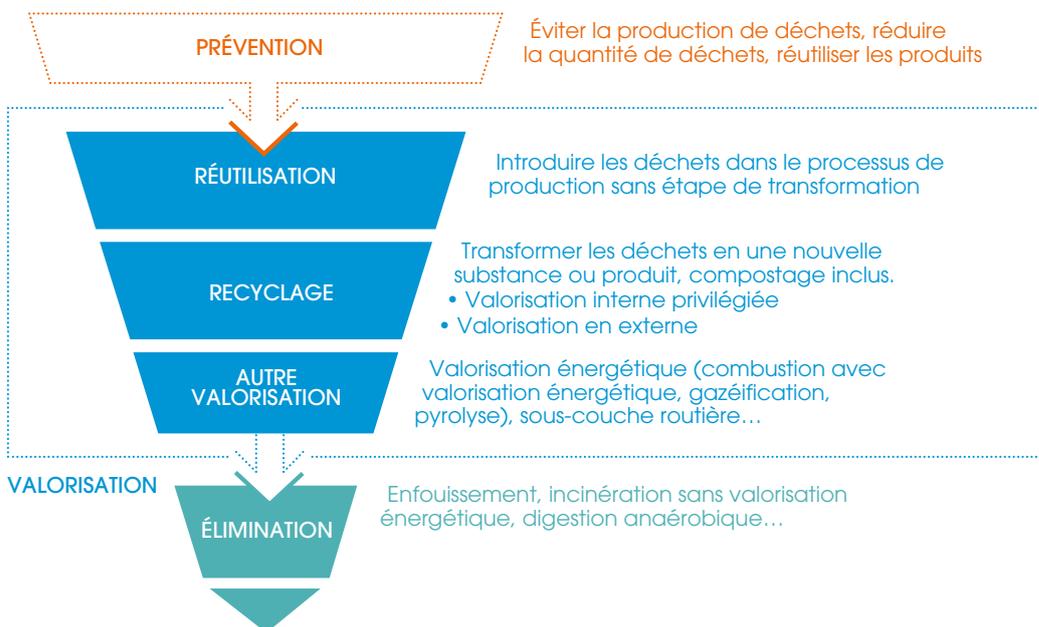
Déchets non valorisés :
- 50 % (2010-2025)
À long terme, 0 déchet non valorisé

Saint-Gobain s'est donné deux priorités dans la gestion des matières premières et des déchets : générer un minimum de résidus de production et avoir un contenu recyclé maximal dans ses produits.

7.1.1 Une gestion des déchets visant à minimiser les quantités de résidus de production

Concernant la gestion des déchets, les actions prioritaires portent sur la réduction des quantités de résidus de production générés. Elles concernent ensuite la valorisation des résidus de production en interne, puis la promotion de filières de valorisation externes (recyclage ou à défaut récupération d'énergie par incinération) pour les résidus de production non valorisables en interne. L'enfouissement des déchets ultimes intervient en dernier ressort, si aucune autre solution n'est possible.

Pyramide de gestion des déchets de production



⁽¹⁾ À iso-production pour le périmètre concerné.

L'objectif de Saint-Gobain est d'avoir divisé par deux ses déchets non valorisés en 2025, par rapport à 2010⁽¹⁾.

Les Activités de Saint-Gobain sont engagées depuis plusieurs années dans la réduction des résidus de production. Les progrès réalisés dans certains sites du Groupe montrent que le « zéro déchet non valorisé » est atteignable. Le site de Saint-Gobain PAM de Telford au Royaume-Uni a ainsi réduit ses déchets mis en décharge de 98 % depuis 2008.

Le Groupe cherche également à développer la valorisation des déchets entre les Activités, pour que les déchets de l'une deviennent les matières premières de l'autre. C'est dans ce sens que des comités de travail ont été récemment lancés en France et au Royaume-Uni. Ils incluent les activités industrielles et de distribution pour explorer les filières de recyclage à mettre en place.

7.1.2 Une promotion de l'utilisation de matières recyclées

La valorisation des résidus de production en interne et l'utilisation de matières recyclées venant de l'extérieur (calcin externe, ferrailles de récupération...) permettent aux Activités de Saint-Gobain d'optimiser leur consommation de matières premières. Les deux principales matières premières utilisées par le Groupe sont le sable (activités verrières) et le gypse.

Pour les fours verriers⁽²⁾, la diminution de la consommation de ressources passe essentiellement par l'introduction de calcin⁽³⁾ parmi les matières enfournées. Pour obtenir de la fonte, l'Activité Canalisation utilise deux procédés de fusion : l'un, dit de « première fusion », correspond à la réduction de minerais d'oxydes de fer dans les haut-fourneaux, l'autre, dit de « deuxième fusion », s'effectue par fusion de ferrailles et de fontes de récupération.

Le gypse est quant à lui un matériau abondant, naturel et recyclable, dont la fabrication nécessite une faible consommation d'énergie. Les seules limites du recyclage résident, comme pour le calcin, dans les difficultés de récupération et de tri des déchets.

Afin de préciser le cadre de la gestion des matières premières et des déchets, Saint-Gobain travaille à l'élaboration d'une politique sur les matières premières et les déchets qui sera lancée avant fin 2016.

⁽¹⁾ À iso-production pour le périmètre concerné.

⁽²⁾ Fours utilisés pour le verre plat, le verre creux et la laine de verre.

⁽³⁾ Verre brisé provenant des déchets de fabrication ou de la collecte sélective des déchets et des contenus de recyclage.

7.2 ÉMISSIONS DANS L'AIR ET IMPACT SUR LE CLIMAT

OBJECTIFS ⁽¹⁾

Consommation d'énergie : - 15 % (2010-2025)

Émissions totales de CO₂ : - 20 % (2010-2025)

Émissions de NO_x, SO₂ et poussières : - 20 % pour chaque catégorie d'émissions (2010-2025)

Principales sources d'émissions des activités de Saint-Gobain

1 Logistique & intrants

Saint-Gobain prend en compte ses émissions de CO₂, y compris en dehors des sites de production et de distribution. Les intrants désignent tous les produits nécessaires au fonctionnement de l'activité (matières premières, énergie...).

2 R&D

Saint-Gobain développe ses propres procédés industriels en cherchant constamment à réduire les consommations énergétiques.

3 Procédés industriels

Une part importante des émissions de CO₂ a lieu lors de la phase de production. Les émissions sont notamment liées à la combustion d'énergies fossiles et aux émissions des procédés (ex.: décarbonatation).

4 Distribution

Les émissions de CO₂ sont liées majoritairement au chauffage et à l'éclairage. Une évaluation du CO₂ est en cours.

5 Efficacité énergétique des bâtiments tertiaires

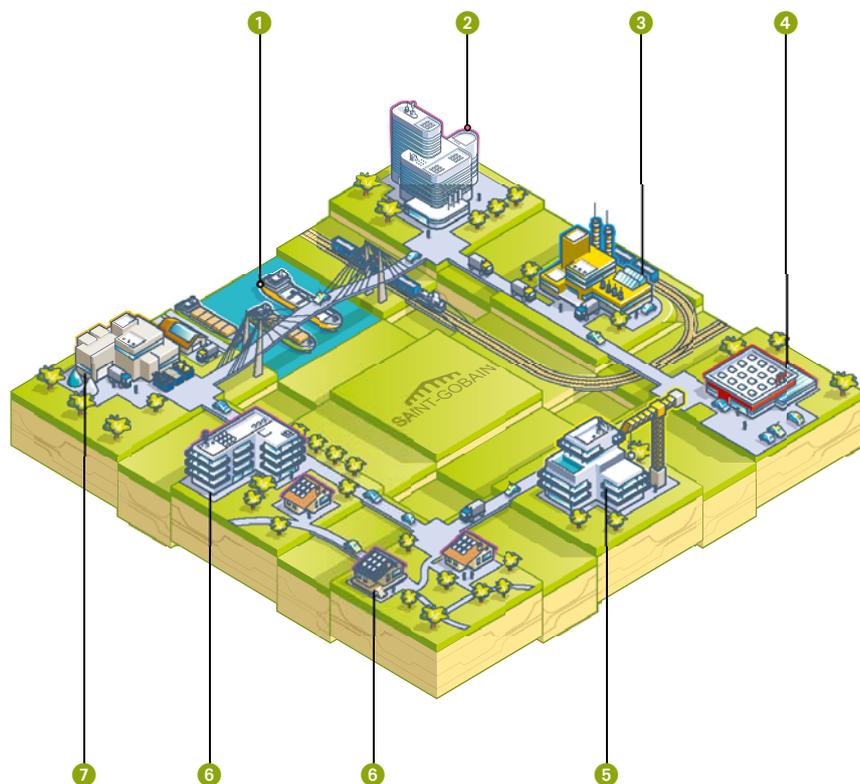
Si les émissions de CO₂ de son parc tertiaire ne sont pas prépondérantes pour Saint-Gobain, le Groupe se doit d'être exemplaire. C'est pourquoi nous développons le programme CARE:4[®], qui vise à diviser par quatre des émissions d'ici à 2040.

6 Habitat Durable

Saint-Gobain, leader de l'habitat durable, propose de nombreux produits pour la construction qui permettent d'économiser plus d'énergie qu'il n'en a fallu pour les produire: laines minérales, isolations extérieures, éclairages économiques, puits canadiens, etc.

7 Fin de vie et recyclage des produits

La valorisation des déchets permet de réduire les émissions de CO₂ des procédés industriels. Par exemple, une tonne de calcaire a pour effet la réduction des émissions de CO₂ des fours verriers de 255 à 300 kg CO₂.



⁽¹⁾ À iso-production pour le périmètre concerné.

7.2.1 Une nouvelle politique énergie, émissions atmosphériques et changement climatique

Saint-Gobain a élaboré en 2014 une politique énergie, émissions atmosphériques et changement climatique⁽¹⁾ qui vise à :

- mobiliser et sensibiliser aux enjeux liés à l'énergie, aux émissions atmosphériques et au changement climatique, l'ensemble des fonctions, des sites et des parties prenantes du Groupe, tout en intégrant les enjeux socio-économiques ;
- planifier la mise en œuvre d'actions adaptées pour l'ensemble des Activités du Groupe, en fonction de leur niveau d'exposition aux risques liés à l'énergie, aux émissions atmosphériques et au changement climatique ;
- mesurer les progrès accomplis à l'aide d'indicateurs communs cohérents avec les cadres et outils de référence existants à l'échelle internationale ;
- anticiper les évolutions réglementaires dans les pays d'implantation et intégrer les enjeux liés à l'énergie, aux émissions atmosphériques et au changement climatique dans la stratégie d'innovation du Groupe.

Cette politique s'adresse à l'ensemble des fonctions du Groupe.

Saint-Gobain place l'ensemble de ses sites dans une dynamique d'amélioration continue. À ce titre, ceux-ci ont pour objectif l'identification et l'évaluation des Meilleures Techniques et Pratiques Disponibles (MTD) puis leur mise à niveau progressive à un coût économiquement acceptable, en accord avec la Vision Environnementale du Groupe. Un plan de déploiement des MTD est défini, actualisé annuellement et inclus dans le Plan stratégique à 3 ans.

Le Groupe Saint-Gobain a d'ores et déjà établi un cadre d'action prioritaire pour les sites qui représentent l'essentiel des impacts environnementaux du Groupe à l'échelle mondiale : ce sont les 614 sites « concernés pour l'environnement » (voir Section 6 du Chapitre 9). Chaque site concerné, en fonction de son Activité d'appartenance, doit définir des objectifs de progrès et des modalités de suivi en matière de gestion de l'énergie, des émissions atmosphériques, du changement climatique ainsi que des risques associés, dans les domaines de l'environnement et de la santé. Ces objectifs tiennent compte de comparatifs réalisés sur les procédés entre les différents sites d'une même Activité.

Dans le cadre d'acquisition de sites, les risques liés à l'énergie, aux émissions atmosphériques et au changement climatique devront être évalués et pris en compte dans les *due diligences* réalisées en amont. Les performances relatives à la consommation énergétique et aux émissions atmosphériques seront quant à elles évaluées dans le cadre des études préalables à la construction de nouvelles installations.

Saint-Gobain souhaite établir un principe d'exemplarité pour ses nouveaux sites. En particulier, tout nouveau site doit être conçu de manière à être le plus efficace et le plus flexible énergétiquement parlant, tout en limitant au maximum ses émissions de polluants atmosphériques. Cette flexibilité s'applique tant au niveau des ressources énergétiques que des moyens d'approvisionnement.

De la même manière, toute modification ou tout nouvel investissement significatif sur un site existant devra être accompagné d'une identification et d'une évaluation des MTD.

⁽¹⁾ La politique Énergie, Émissions atmosphériques et Changement climatique de Saint-Gobain est disponible sur demande auprès de la Direction EHS du Groupe.

7.2.2 Réduire la consommation d'énergie

L'efficacité énergétique est un facteur essentiel de la performance environnementale et financière des sites de Saint-Gobain qui permet de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Le Groupe progresse dans ce domaine grâce au partage des meilleures pratiques et techniques disponibles, notamment pour l'optimisation des équipements existants (amélioration des procédés de combustion, réfractaires utilisés dans les fours plus performants, récupération de chaleur sur les fours et les sècheurs et remplacement des équipements en fin de vie). Saint-Gobain développe également des audits énergétiques sur ses sites et met en place un système de management de l'énergie en s'appuyant sur la certification ISO 50001. À fin 2014, 58 sites du périmètre concerné sont certifiés ISO 50001, contre 41 un an plus tôt. Tous les sites de Saint-Gobain Emballage (six sites présents en France) ont réalisé un audit énergétique en 2013 ou en 2014.

Le déploiement sur l'ensemble des sites industriels du Groupe d'un système de management destiné à améliorer la performance de l'entreprise par l'élimination des pertes, baptisé *World Class Manufacturing* (WCM) (voir Section 2.1 du Chapitre 3), est un autre levier de progrès.

Une part importante des efforts de recherche et développement est consacrée à l'amélioration des procédés de fabrication, en vue de réduire les émissions atmosphériques.

L'utilisation de matières premières secondaires dans les procédés permet par ailleurs de réduire la facture énergétique. Aujourd'hui, cette utilisation est surtout limitée par les contraintes techniques et par la disponibilité de matières de qualité sur un marché tendu. L'introduction de calcin (verre broyé) dans les fours verriers permet par exemple de diminuer la consommation énergétique de 2,5 à 3 % par tranche de 10 % de calcin ajoutée.

Les résultats des Analyses de Cycle de Vie permettent aussi de démontrer que les bénéfices fournis par les solutions du Groupe, notamment en termes de consommation énergétique, dépassent souvent de beaucoup les impacts associés à leur production (voir Section 4.4 du chapitre 3).

7.2.3 Promouvoir les énergies nouvelles et réduire les émissions liées au transport

Pour réduire les émissions de gaz à effet de serre, Saint-Gobain développe également des projets utilisant les énergies nouvelles : énergie éolienne, biogaz, syngaz, hydro-électricité, énergie solaire...

Par ailleurs, l'évaluation carbone des sociétés de Saint-Gobain a montré que les transports représentent une part non négligeable des émissions indirectes de CO₂, lors des différentes étapes de fabrication et de distribution des produits : acheminement des matières premières vers l'usine, transfert de certains produits vers un autre site pour une nouvelle transformation, puis transport des produits finis vers le lieu de distribution. C'est l'une des raisons pour lesquelles le Groupe choisit ses implantations industrielles et commerciales au plus près de ses clients.

Les transports alternatifs au routier (transports ferroviaire, fluvial) sont utilisés dans les activités industrielles de Saint-Gobain, mais aussi par des enseignes du Pôle Distribution Bâtiment.

7.2.4 Gérer les risques liés au changement climatique

Le Groupe a identifié ses principaux risques liés au changement climatique afin de pouvoir les gérer :

- la modification des régimes hydriques et notamment le développement des zones de stress hydrique, qui entraînent des risques de production et pénalisent les populations locales ; ils sont intégrés dans la politique eau ;
- le durcissement des contraintes réglementaires ; le Groupe participe à des actions communes d'anticipation et de réduction des risques ;
- l'augmentation des événements climatiques extrêmes, qui conduit ponctuellement, outre les dommages que peuvent subir les installations ou les stocks, à des interruptions de production ou d'approvisionnement.

Le Groupe gère les risques de sinistre aggravés par le changement climatique (inondations, précipitations ou tempêtes) dans le cadre de sa Politique de Prévention des Risques Industriels et de Distribution.

La Politique de prévention du Groupe, formalisée dans un recueil interne de standards et meilleures pratiques, est définie par la Direction des Risques et Assurances (DRA). La DRA coordonne la mise en œuvre de la politique par les Pôles et les Activités avec le soutien des Délégations Générales. Aux niveaux des Pôles et des Activités, les coordinateurs Prévention gèrent l'application de la politique du Groupe dans leur périmètre.

Au niveau des sites, les responsables Prévention procèdent à l'auto-évaluation annuelle des risques de leurs sites via un logiciel de cotation des risques. Cet outil fournit une évaluation des risques, y compris de ceux liés aux dangers naturels, ainsi que l'évaluation du niveau de protection et de prévention correspondant. Cette auto-évaluation est mise à jour annuellement par les sites industriels, les centres de recherche et de développement et les sites logistiques. Une évaluation spécifique est réalisée au niveau des points de vente.

En outre, les visites régulières des sites les plus importants du Groupe réalisées par des ingénieurs-prévention, auditeurs extérieurs au Groupe (environ 500 visites par an), permettent notamment de préciser leur degré d'exposition et de vulnérabilité aux événements naturels. Saint-Gobain utilise les informations recueillies pour mettre à jour sa base de données sur les risques, qui permet de savoir si des sites sont exposés et vulnérables aux inondations et aux tempêtes. Les sites quant à eux utilisent l'outil pour mettre à jour leur plan d'action en vue d'améliorer leur niveau de prévention et de protection.

Depuis 2003, Saint-Gobain participe au questionnaire CDP ⁽¹⁾. Ce questionnaire de référence encourage les entreprises à communiquer de façon transparente sur leur approche en matière de lutte contre le dérèglement climatique.

⁽¹⁾ Anciennement Carbon Disclosure Project.

⁽²⁾ À iso-production pour le périmètre concerné.

⁽³⁾ La politique Eau de Saint-Gobain est disponible sur demande auprès de la Direction EHS du Groupe.

⁽⁴⁾ Cet objectif ne prend pas en compte l'eau émise sous forme de vapeur.

7.2.5 Limiter les émissions dans l'air

Les émissions directes de CO₂ du Groupe sont liées très majoritairement à ses activités industrielles. Ces émissions de CO₂ sont issues de la combustion d'énergies fossiles et des réactions chimiques intervenant dans les procédés de fabrication (par exemple décarbonatation dans les procédés verriers).

Plus de 92 % des émissions directes de CO₂ des sites du périmètre concerné sont liées aux activités de production de verre, de fonte et de gypse.

Concernant les autres émissions, Saint-Gobain a entrepris une démarche active de maîtrise des émissions de poussières. Le Groupe a investi dans des électrofiltres ou des filtres à manche, selon le type d'installation industrielle.

Certaines usines de Saint-Gobain, principalement les fours verriers et les sites de l'Activité Canalisation, émettent des substances qui participent à l'acidification des milieux : le dioxyde de soufre (SO₂) et les oxydes d'azote (NO_x).

Les mesures primaires pour réduire les émissions de dioxyde de soufre incluent l'utilisation d'un fioul ou de fines de charbon de bonne qualité ou la réduction des consommations d'énergie.

En complément de la réduction des émissions de NO_x à la source, des systèmes de traitement des gaz sont également installés.

Les métaux lourds issus des impuretés contenues dans les matières enfournées (matières premières et calcin) font également l'objet d'une surveillance. Les installations de dépollution décrites ci-dessus, notamment les électrofiltres, permettent aussi de maîtriser ces émissions.

La politique énergie, émissions atmosphériques et changement climatique, adoptée en 2014, permettra à Saint-Gobain d'augmenter son effort de réduction de ses émissions dans les années à venir.

7.3 GESTION DE L'EAU



OBJECTIFS ⁽²⁾

Rejets d'eau :

- 80 % (2010-2025)

À long terme, 0 rejet d'eau industrielle sous forme liquide

La politique Eau de Saint-Gobain ⁽³⁾, qui s'applique à tous les sites du Groupe dans le monde, a été adoptée en 2011. Elle fait suite à la signature en 2009 du CEO Water Mandate par Pierre-André de Chalendar. Elle confirme la volonté de réduire au maximum l'impact quantitatif et qualitatif des activités de Saint-Gobain sur les ressources en eau, tant au niveau des prélèvements que des rejets.

L'objectif à long terme est de prélever le minimum de ressources et de tendre vers le « zéro rejet » d'eau industrielle sous forme liquide ⁽⁴⁾, tout en évitant de générer de nouveaux impacts pour d'autres milieux naturels et/ou pour d'autres parties prenantes.

L'objectif de moyen terme de réduction de 80 % de rejets d'eau a été fixé en tenant compte des projets en cours et à venir dans les Activités de Saint-Gobain les plus fortement contributrices, notamment la Canalisation. Il s'accompagne d'un objectif de réduction de 80 % des prélèvements en eau.

Pour accompagner le déploiement de sa politique eau sur les sites industriels, Saint-Gobain a défini un standard EHS « Eau » qui décrit les exigences minimales que les sites doivent respecter à terme. Il permet de structurer l'amélioration de la performance des sites dans la gestion de l'eau et la prévention des risques de contrainte hydrique, de pollution et d'inondation.

Son application vise à réduire les risques liés à l'eau et les quantités d'eau prélevée et d'eau rejetée, de favoriser les sources de prélèvements et de rejets les moins sensibles, de contrôler la qualité des eaux et de prévenir les pollutions accidentelles.

Saint-Gobain utilise également une grille d'évaluation du risque d'exposition et de sensibilité des sites. La grille d'évaluation définit quatre niveaux d'exposition des sites à l'échelle du Groupe pour les trois types de risques identifiés dans le standard. Chacun de ces trois risques a été étudié sous les aspects opérationnels, réglementaires et de réputation.

Le standard est déployé en priorité dans les sites ayant les niveaux de risques les plus élevés.

L'engagement du Groupe pour la préservation de l'eau l'a conduit à participer depuis 2012 au CDP *Water Disclosure*, dont le but est d'inciter les entreprises à effectuer un *reporting* détaillé des risques et opportunités concernant la gestion de l'eau et de communiquer les résultats de façon transparente.

Si le Groupe s'est engagé jusque-là principalement sur les sites à fort impact ou dans les zones à biodiversité remarquable, il s'agit désormais d'appréhender le sujet sous tous ses aspects, en incluant notamment la biodiversité courante. Le Groupe s'est fixé l'ambition de préserver, restaurer, renforcer et valoriser la biodiversité, d'en assurer l'usage durable et équitable, et de réussir pour cela l'implication de toutes les parties prenantes.

En 2013, une étude cartographique a été testée sur 50 sites pour évaluer la sensibilité des sites à la biodiversité. L'échantillon représente la plupart des Activités du Groupe (verre plat, gypse, canalisation...) et les principaux pays d'implantation. Cette méthode sera étendue progressivement dans le monde entier et les résultats permettront de construire une première liste de sites prioritaires pour la gestion de la biodiversité. C'est une première étape vers l'élaboration d'une politique Biodiversité en 2016.

En 2014, le site de Telford au Royaume-Uni a été récompensé en interne par une Émeraude de l'environnement pour la mise en place d'un projet de gestion de la faune et des écosystèmes, impliquant aussi bien les parties prenantes externes (*Shropshire Wildlife Trust...*) que les salariés du site.

De son côté, Saint-Gobain Distribution Bâtiment France a signé un partenariat d'études avec le Museum d'histoire naturelle qui vise à mieux connaître la biodiversité et à l'intégrer plus efficacement dans la gestion et les projets d'aménagement de ses sites.

7.4 BIODIVERSITÉ ET UTILISATION DES SOLS



OBJECTIFS

2025 : promouvoir autant que possible la préservation des zones naturelles sur les sites

En raison de ses activités d'extraction de matières premières, la biodiversité représente pour le Groupe Saint-Gobain un enjeu environnemental, désormais intégré aux objectifs environnementaux qui ont été révisés en 2014.

Sur les 156 carrières souterraines ou à ciel ouvert exploitées par le Groupe dans le monde, la grande majorité appartient à l'Activité Gypse (123, soit 79 %), qui a mis en place une charte pour la biodiversité dans ses carrières.

Celles-ci sont exploitées avec l'objectif de préserver l'environnement dans le respect des règles locales. Pendant la période d'exploitation et de restauration, les effets sur les riverains et sur l'environnement sont réduits autant que possible : impact visuel, poussières, bruits et vibrations, conséquences sur le trafic routier et répercussions sur les milieux naturels locaux.

De par son expérience dans les activités d'extraction, le Groupe possède aujourd'hui une expertise interne forte sur le sujet. Les nouveaux objectifs ont pour vocation de généraliser les bonnes pratiques, en vue d'une plus grande cohérence à l'échelle du Groupe dans la gestion des carrières.

7.5 ACCIDENTS ENVIRONNEMENTAUX ET NUISANCES



OBJECTIFS

2025 : EvE2/ site/ an < 0,25

Saint-Gobain a lancé en 2012 le standard de gestion des événements environnementaux et du retour d'expérience « EvE » (**Ev**ènement **Env**ironnemental).

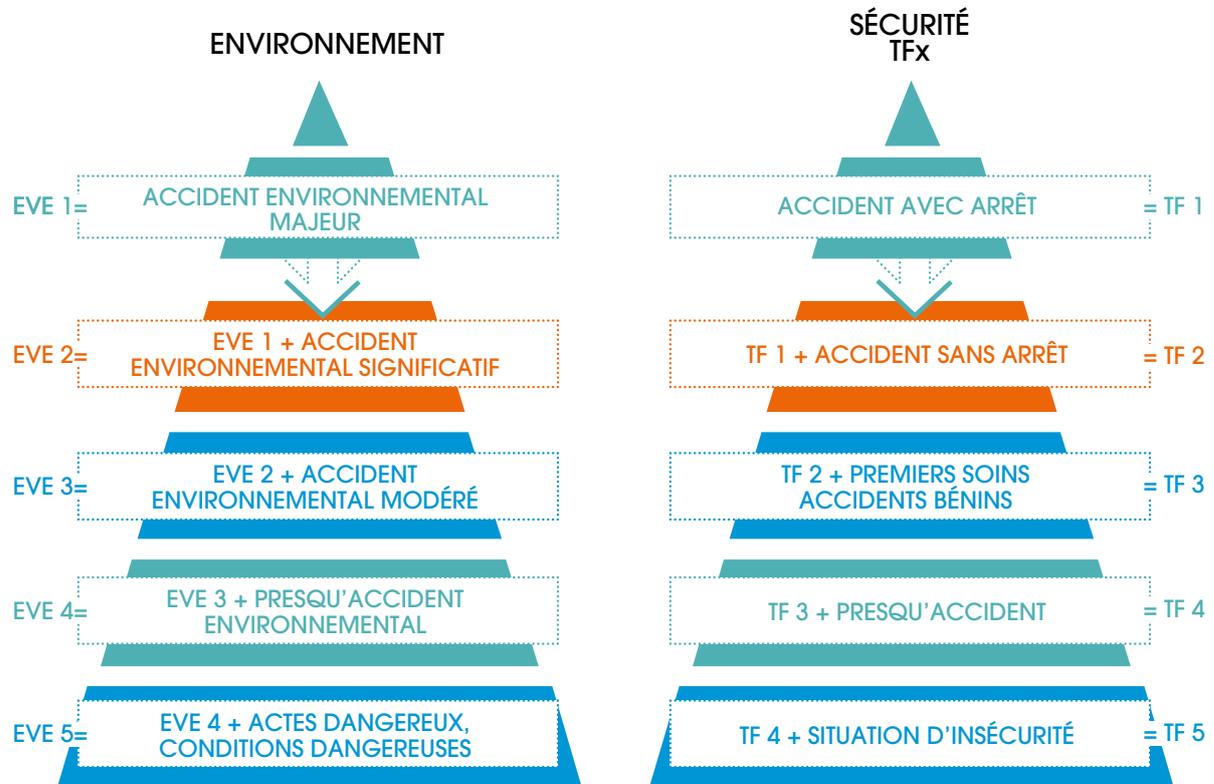
Le standard définit également des critères pour évaluer la gravité d'un événement sous trois aspects : environnemental, réglementaire et réputationnel. La gravité de l'évènement est égale à la plus élevée des trois gravités ainsi évaluées. L'évènement est déclaré « Majeur sévère » s'il est un accident environnemental majeur de gravité supérieure ou égale à 3 dans une échelle allant de 0 à 5.

Dans le cadre du standard, « Évènement environnemental » signifie un événement ayant généré ou pouvant générer un impact environnemental ou une non-conformité environnementale⁽¹⁾, quel que soit le niveau de gravité. « Impact environnemental » est défini comme toute modification négative de l'environnement résultant des activités, produits ou services de l'établissement. Les impacts environnementaux résultant du fonctionnement normal de l'établissement et/ou respectant les limites autorisées par le permis d'exploitation de l'établissement sont exclus.



⁽¹⁾ Non-conformité par rapport à la réglementation environnementale, aux standards internes ou au système de management environnemental de l'établissement.

Définition des différents niveaux d'accidents environnementaux et parallèle avec les accidents de sécurité



En 2014, aucun événement « majeur sévère » n'est à déplorer. La première phase de déploiement du standard a pour but de recenser tous les événements environnementaux et d'analyser leurs principales causes. La seconde phase vise à réduire ces événements. L'objectif de moyen terme est d'avoir annuellement moins de 0,25 accident environnemental majeur et significatif par site (EvE 1 et 2). Grâce à ce standard intégré dans le programme de formation, le Groupe dispose d'une méthodologie commune pour faire progresser l'ensemble de ses sites vers l'objectif de zéro accident environnemental.

Saint-Gobain développe ainsi pour l'environnement le même type d'outils de retour d'expérience que ceux utilisés en sécurité. Le nombre de sites déclarant des événements est suivi par le Comité exécutif du Groupe, au même titre que les indicateurs sur la sécurité. À terme, l'objectif est de définir une méthode d'analyse environnementale des risques commune à tous les sites du Groupe, afin d'homogénéiser les pratiques existantes, permettre une meilleure comparabilité des résultats et, ainsi, mieux maîtriser l'impact environnemental des activités.

8. Des actions sociétales en lien avec la stratégie du Groupe

8.1 PROMOUVOIR LA CONSTRUCTION DURABLE AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ

8.1.1 Promotion de la construction durable, notamment via les *Green Building Councils*

Le Groupe Saint-Gobain est un ambassadeur actif de la construction durable. Les équipes du Groupe s'impliquent depuis plusieurs années pour l'habitat durable en tant que membres au niveau national des *Green Building Councils* (GBC). Ces associations locales de professionnels et acteurs du marché de la construction sont des espaces d'échange privilégiés pour définir et promouvoir la construction durable. Le Groupe ou ses filiales sont membres de plus de trente GBC dans le monde. Saint-Gobain est partenaire du réseau européen des GBC, membre platine de l'US GBC, et participe au conseil consultatif du *World Green Building Council*. Au total, une cinquantaine de collaborateurs du Groupe sont impliqués dans les GBC et environ 150 000 euros sont investis chaque année en frais d'adhésion à l'échelle du Groupe. Cette forte implication dans le réseau des GBC permet au Groupe de suivre les tendances de marché, de participer à l'élaboration de formations destinées aux acteurs de la filière et de contribuer à faire évoluer les politiques publiques sur la construction durable.

Saint-Gobain contribue aussi directement au débat politique sur la construction durable, notamment au niveau de l'Union européenne. Ainsi, le Groupe a répondu aux consultations de la Commission européenne sur le bâtiment durable et sur les déchets. Saint-Gobain a publié à cette occasion deux documents synthétiques pour présenter sa vision, d'une part, de l'économie circulaire et, d'autre part, d'un habitat durable, qui, en plus d'être énergétiquement efficace, sobre en ressources et respectueux de l'environnement, doit être confortable et sain.

Dans cette communication, le Groupe reconnaît la complémentarité entre les labels volontaires pour les bâtiments (LEED, BREEAM, DGNB, HQE...), qui distinguent les bâtiments les plus performants et, les réglementations qui définissent les exigences minimales que doivent respecter tous les bâtiments. Le Groupe met aussi à la disposition des décideurs publics son expérience en matière d'évaluation des impacts environnementaux et promeut l'analyse de cycle de vie.

Concernant l'économie circulaire et la gestion des déchets de chantiers, le Groupe s'est prononcé pour une ambition forte à l'horizon 2025 pour le secteur du bâtiment en proposant le « presque zéro » déchet de chantier mis en décharge.

8.1.2 Promotion de la rénovation énergétique des bâtiments existants en Europe

L'efficacité énergétique représente un enjeu majeur pour l'Europe :

- elle constitue un gisement considérable pour la réduction des émissions des gaz à effet de serre ;
- elle doit lui permettre de préserver ses ressources et d'assurer son indépendance énergétique ;
- elle est aussi une source de compétitivité pour les entreprises et une opportunité de croissance et de création d'emplois pour les États membres.

Pour autant, les obstacles à lever pour davantage d'efficacité énergétique sont encore nombreux, en particulier dans le bâtiment : déficit d'informations ; manque de visibilité sur les performances à atteindre ; accès difficile au financement...

Seule une réforme politique ambitieuse pourra aider à lever tous ces obstacles et à créer un marché européen qui cessera de gaspiller l'énergie.

Compte tenu de son poids dans la consommation d'énergie (40 %) et dans les émissions de gaz à effets de serre (36 %), le parc bâti européen devrait occuper une place centrale dans les politiques énergétique et climatique européennes. Le poids économique de la filière construction, tout comme la part du poste logement dans le budget des ménages, doit amener à placer ce secteur au premier rang des priorités des politiques économiques et sociales nationales et européennes.

Saint-Gobain défend l'idée d'une rénovation du parc bâti européen permettant de diviser globalement avant 2050 au moins par quatre les consommations d'énergie pour les usages réglementés (chauffage, rafraîchissement, ventilation, éclairage et ECS). Les solutions techniques sont disponibles et accessibles, en particulier pour une amélioration drastique des performances énergétiques des enveloppes des bâtiments avec les technologies passives (vitrages, isolation des parois...), permettant ensuite une utilisation optimisée des technologies actives, complémentaires.

Pour traduire cet objectif global au niveau des bâtiments individuels, Saint-Gobain promeut leur rénovation en profondeur (y compris par étapes) et la mise en œuvre d'un parcours rénovation, fondé sur un « passeport rénovation », permettant d'identifier et de programmer dans le temps les travaux à réaliser et de les optimiser en embarquant l'efficacité énergétique dans les travaux de rénovation (par exemple, lors des mutations, des rénovations de toiture ou des ravalements de façades).

En 2014, les actions de Saint-Gobain se sont concentrées au plan communautaire, sur la politique énergie-climat pour l'après-2020 et, au plan national, sur la poursuite de la transposition des directives sur la performance énergétique des bâtiments (DPEB/ EPBD) et sur l'efficacité énergétique (DEE/ EED) avec une priorité donnée à la rénovation du parc existant.

Dans le cadre de la préparation du Paquet Énergie-Climat pour 2030, le Groupe s'est mobilisé en faveur d'un objectif ambitieux et obligatoire de 40 % sur l'efficacité énergétique, indispensable pour inciter les États membres à mettre en œuvre des politiques s'inscrivant dans la durée.

Au niveau national, l'objectif reste dans tous les pays une transposition ambitieuse des directives sur la performance énergétique des bâtiments (DPEB/ EPBD) et sur l'efficacité énergétique (DEE/ EED). Les équipes du Groupe axent leurs efforts de contribution en priorité sur :

- l'élaboration des stratégies nationales de réduction des consommations ;
- la définition réglementaire des bâtiments à consommation d'énergie proche de zéro ;
- la mise en place de systèmes pérennes de financement, d'incitations et d'obligations, et le renforcement de la formation des professionnels du bâtiment.

À Bruxelles, dans le champ de l'efficacité énergétique, Saint-Gobain intervient principalement à travers des associations et coalitions d'acteurs conscients des mêmes enjeux. En premier lieu, les efforts en affaires publiques se portent sur les associations suivantes : EURIMA, GLASS FOR EUROPE et EUROACE, ainsi qu'à travers la *policy taskforce* du réseau européen des *Green Building Councils*. Le Groupe soutient activement la campagne *RENOVATE EUROPE*. Il apporte, à travers les associations précitées, sa contribution à la *COALITION FOR ENERGY SAVINGS*, qui regroupe un vaste éventail de parties prenantes (depuis les ONG jusqu'aux associations d'industriels, en passant par les villes regroupées au sein d'*ENERGY CITIES*), ainsi qu'à l'institut BPIE, *think tank* réalisant des analyses et des études pour améliorer les connaissances sur les politiques en matière d'efficacité énergétique dans le secteur du bâtiment.

Ces initiatives européennes se déclinent de plus en plus au niveau national. Par exemple la campagne *RENOVATE EUROPE* a été adaptée en Espagne et en Belgique, la *COALITION FOR ENERGY SAVINGS* a trouvé des coalitions sœurs en France (CFEE, Coalition France pour l'Efficacité Énergétique) et en Allemagne DENEFF. Pour chacune de ces déclinaisons, le Groupe s'engage à travers ses activités locales, permettant ainsi une cohérence et une complémentarité entre ses actions au niveau communautaire et au niveau national.



8.1.3 Formation des clients et des artisans afin d'assurer le développement du secteur de la construction durable

Investir pour la formation d'une nouvelle génération d'artisans et de professionnels conscients des enjeux de l'efficacité énergétique et de la construction durable, c'est garantir l'avenir des métiers de la filière et favoriser le développement du secteur. Pour Saint-Gobain, la formation est avant tout un sujet local, décliné par Activité et par pays, au plus près des besoins, pour l'utilisation et l'installation optimales de ses solutions. Weber dispense ainsi plus de 200 000 formations chaque année dans le monde, pour l'essentiel aux artisans poseurs, leur permettant notamment d'accéder aux nouvelles technologies de construction comme l'isolation par l'extérieur (plus de 40 % des formations en Europe).

Les enseignes du Pôle Distribution Bâtiment jouent un rôle majeur. Au Royaume-Uni, la *Greenworks Training Academy* de Jewson, Graham, Gibbs & Dandy et Minster a dispensé en trois ans près de 55 000 heures de formation auprès de 8 000 collaborateurs, clients et fournisseurs. En Europe du Nord, Dahl a poursuivi le déploiement de son concept de Klimacenter, centres de formation et pôles de compétences dédiés aux énergies renouvelables et à la ventilation. Les installateurs professionnels bénéficient de conseils et de formations délivrés par des experts de Dahl dans ce domaine. En Norvège, les *Competence centers* proposent quant à eux un choix de formation plus large, à destination des collaborateurs et des artisans, dans le domaine des énergies renouvelables mais également de la protection contre les incendies, la plomberie ou encore les systèmes de chauffage au sol. Former les artisans aux techniques de la construction et de la rénovation énergétique est un enjeu stratégique pour le Groupe, qui mène un important travail d'information et de pédagogie auprès des professionnels du secteur de la construction. En plaçant le client au cœur de leur stratégie, les enseignes du Pôle Distribution Bâtiment ont un rôle incontournable dans l'accompagnement et la formation des artisans confrontés à la mutation des techniques de rénovation du bâtiment et aux évolutions des réglementations.

Saint-Gobain Distribution Bâtiment France a signé un partenariat avec la Fédération Française du Bâtiment sous le parrainage du Plan Bâtiment Durable. L'objectif est de renforcer les connaissances théoriques et pratiques des entreprises et des artisans du bâtiment en matière d'efficacité énergétique et de les aider à se préparer à la mise en place de l'éco-conditionnalité. POINT.P Matériaux de Construction a labellisé plus de 100 agences « Expertes Efficacité Énergétique » en France. Elles accueillent un comptoir spécialisé offrant de nombreux services gratuits : simulateur d'efficacité énergétique pour les chantiers, études et métrés réalisés par les Centres Techniques Régionaux, mise en relation avec un Bureau d'Études Thermiques partenaire, location et vente de matériel ainsi qu'un accompagnement pour la certification RGE (Reconnu Garant de l'Environnement). Cedeo et Brossette se sont associés au bureau d'études Cardonnel Ingénierie pour la promotion et la valorisation de l'outil progiciel d'évaluation thermique Bati-Cube® auprès des entreprises artisanales du bâtiment. Bati-Cube® permet de réaliser une évaluation thermique et de conseiller les professionnels et leurs clients dans le choix de bouquets de travaux pertinents à réaliser. La Plateforme du Bâtiment a elle aussi mis en place un service de formation complet pour ses clients : matinées d'information gratuites sur les nouvelles normes et les réglementations, remise à niveau donnant droit à des qualifications, *e-learning* sur la rénovation énergétique, guides pratiques, etc.

8.2 CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

8.2.1 Empreinte socio-économique : vers la création de valeur partagée

La distribution du chiffre d'affaires et de la valeur ajoutée de Saint-Gobain vers ses parties prenantes est présentée dans le profil du Groupe au début de ce document. On y trouve les salaires versés aux employés, les dépenses auprès des fournisseurs, les dividendes distribués aux actionnaires, ou encore les impôts et taxes versés à l'État.

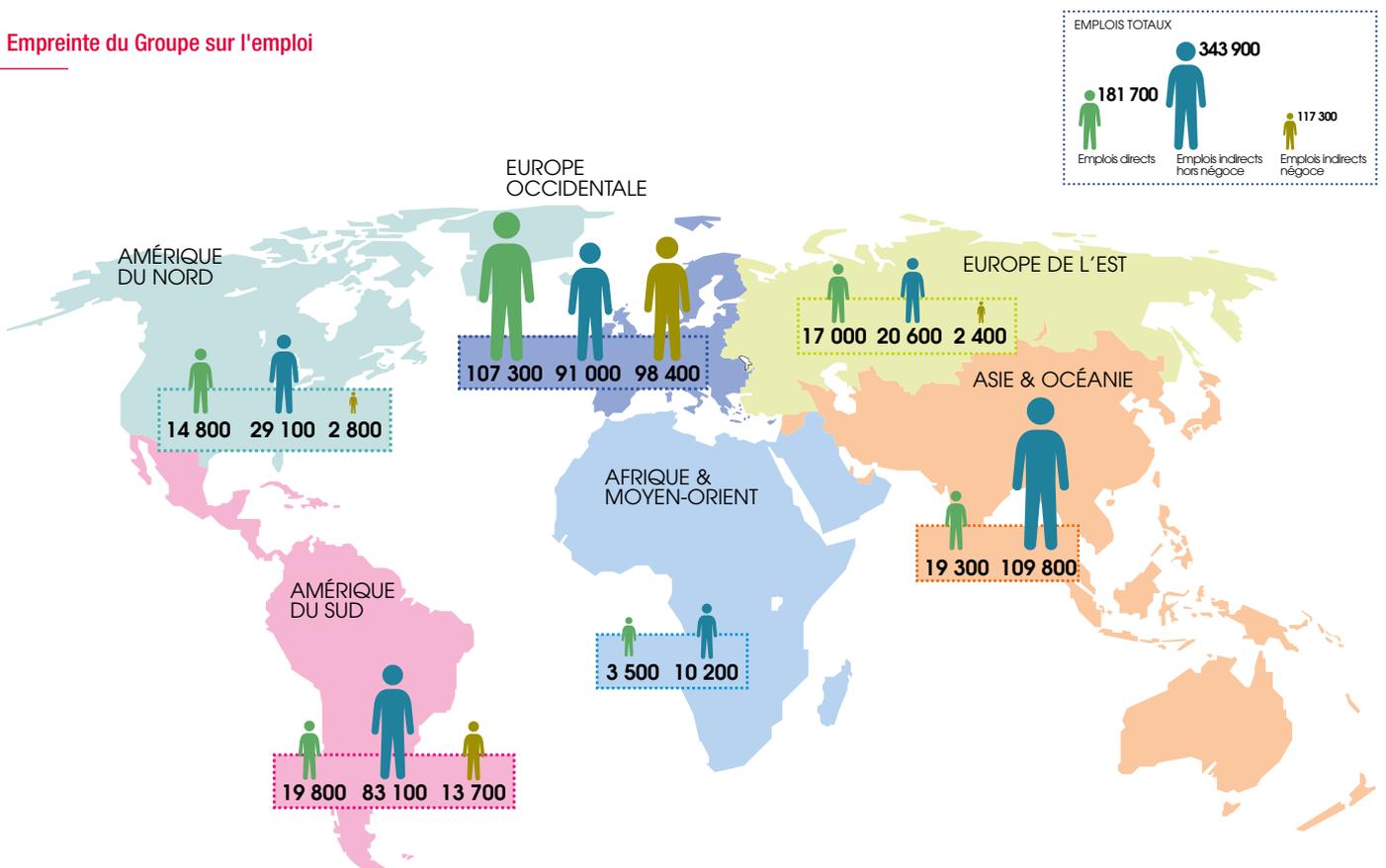
Ces montants distribués peuvent être traduits en utilité sociale : le pouvoir d'achat et la montée en compétences des salariés, la pérennisation d'emplois pour les fournisseurs et l'ensemble des filières d'approvisionnement, la contribution au financement des services publics, le retour pour les investisseurs.

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

- les emplois directs, qui prennent en compte les employés salariés par le Groupe ;
- les emplois indirects, qui prennent en compte les emplois engendrés par les achats du Groupe auprès de ses fournisseurs et de leurs fournisseurs.

Conduite par le cabinet EY, l'étude des emplois indirects de Saint-Gobain a porté sur les données d'achats les plus récentes, à savoir celles de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013. L'étude prend en compte 81 % des achats totaux du Groupe dont la nature a pu être clairement identifiée (voir note méthodologique, Section 4.1.1 du chapitre 9). Les résultats sont donc probablement sous-estimés. De même, les emplois indirects de négoce du réseau de distribution du Groupe ont été distingués des autres emplois indirects dans la présentation ci-dessous, par souci de transparence.

Empreinte du Groupe sur l'emploi



Avec 181 742 emplois directs et un nombre d'emplois indirects résultant des achats du Groupe estimé à plus de 460 000, l'impact de Saint-Gobain dépasse la barre des 600 000 emplois. Il est à noter que même si le Groupe réalise 75 % de ses achats (hors achats de négoce du réseau de distribution) dans les pays occidentaux, les 25 % d'achats réalisés dans les pays émergents génèrent plus de 200 000 emplois indirects, l'intensité en main-d'œuvre en Inde, en Chine ou au Brésil étant en moyenne 7 fois plus forte que dans les pays occidentaux.

L'empreinte socio-économique pourrait également comprendre les emplois « induits » par l'activité du Groupe, à savoir les emplois résultant des dépenses de consommation des ménages des salariés directs et indirects. Cet impact n'est cependant pas mesuré dans le cadre du présent rapport.

8.2.2 Développement des bassins d'emploi

C'est en France, où se trouve la densité la plus élevée d'établissements, que les relations avec les partenaires locaux prennent la forme la plus aboutie grâce aux actions de Saint-Gobain Développement, structure spécialisée dans l'aide au développement local et la revitalisation des territoires. Les apports de Saint-Gobain Développement au tissu économique sont multiples :

- partenariats directs avec les PME ;
- appui en compétences ;
- soutien aux réseaux de développement et structures de proximité ;
- insertion professionnelle des jeunes adultes éloignés de l'emploi.

Les indicateurs chiffrés relatifs à l'action de Saint-Gobain Développement figurent en Section 4.2 du Chapitre 9.

a) Accompagnement des PME en développement

Une offre globale d'accompagnement est proposée aux PME en développement. Elle consiste en :

- des prêts participatifs à taux bonifié et sans garantie ;
- un appui en compétences et en transferts de savoir-faire.

Ces aides s'inscrivent dans le cadre d'un partenariat « d'industriel à entrepreneur ». Elles s'inscrivent dans la durée.

b) Appui en compétences

L'appui en compétences peut être fourni par des salariés expérimentés, appartenant à Saint-Gobain et désireux de partager leur expertise avec les PME soutenues par le Groupe. Les interventions ont lieu sur la base du volontariat et suivant des modalités définies par lettre de mission.

Ce programme a un double impact :

- gain d'efficacité des actions en faveur du développement économique local ;
- retours positifs en interne en termes de motivation et d'engagement des équipes.

c) Soutien aux réseaux de développement et structures de proximité

Saint-Gobain Développement contribue au développement économique à travers sa collaboration permanente avec les acteurs locaux du développement économique et plus particulièrement, le dispositif ALIZE, qui associe un grand nombre de réseaux locaux et d'acteurs (grandes entreprises, réseaux institutionnels, collectivités territoriales, chambres de commerce et d'industrie...). Saint-Gobain est plus particulièrement présent dans les dispositifs ALIZE suivants : Vaucluse, Nord-Isère, Savoie, Manche, Grand-Hainaut, pays de l'Arbresle et de Tarare.

d) Insertion professionnelle des jeunes adultes éloignés de l'emploi

Dans ses bassins d'emplois, Saint-Gobain participe à des initiatives visant à accompagner de jeunes adultes dans leur intégration professionnelle. En particulier :

- le dispositif « 100 chances 100 emplois », dans lequel Saint-Gobain intervient depuis plusieurs années à Chalon-sur-Saône, Lyon, Nice, Aubervilliers, Rueil, Cognac, Rouen, Nemours ;
- et plus récemment, le dispositif « Métiers vers l'Habitat », dont la première édition a eu lieu au mois de juin 2014 en Seine-Saint-Denis.

8.3 ENCOURAGER LE MÉCÉNAT EN LIEN AVEC LA STRATÉGIE DU GROUPE

5,5 millions d'euros⁽¹⁾ ont été investis en 2014 dans des actions de solidarité auprès des communautés locales. Certaines initiatives sont engagées au niveau central ; d'autres émanent des Délégations, des Activités ou des sites du Groupe.

8.3.1 La Fondation d'entreprise internationale Saint-Gobain Initiatives



La Fondation d'entreprise internationale Saint-Gobain Initiatives repose sur l'engagement des salariés. Tous les collaborateurs du Groupe – en poste ou retraités – peuvent parrainer des actions solidaires, dans trois domaines liés à la stratégie de Saint-Gobain :

- l'insertion des jeunes adultes dans la vie professionnelle ;
- la construction, l'amélioration ou la rénovation à des fins d'intérêt général de l'habitat à caractère social ;
- la réduction de la consommation d'énergie et la préservation de l'environnement dans le domaine de l'habitat à caractère social.

Les projets doivent être portés par un organisme à but non lucratif et être situés à proximité d'un site du Groupe.

La Fondation apporte un soutien financier aux projets qu'elle sélectionne. En complément, les filiales de Saint-Gobain peuvent proposer un appui en compétences techniques ou effectuer des donations de matériaux. Certains projets sont l'occasion d'une mobilisation des salariés locaux, qui s'engagent auprès de l'association porteuse et participent à titre bénévole.

La Fondation a été créée en 2008. Sa dotation est d'un million d'euros par an.

Sur la période 2008-2014 :

- 223 projets ont été soumis à la Fondation, localisés dans 51 pays et correspondant à une demande totale de soutien de plus de 22 millions d'euros ;
- 95 projets ont été soutenus, représentant un engagement de la Fondation de 6,6 millions d'euros.

8.3.2 Actions sociétales locales

En complément des projets de la Fondation Saint-Gobain Initiatives, les Sociétés, les Activités et les Délégations, dans leurs périmètres respectifs et en fonction de leurs enjeux locaux, mettent en œuvre des actions de mécénat dans les marchés de référence du Groupe, mais aussi dans des domaines tels que l'éducation, la recherche, la culture ou la santé.

Ainsi, l'ensemble des sites du Groupe au Royaume-Uni et en Irlande participent au programme caritatif « *Together* », qui réunit les salariés, les clients, les fournisseurs et les membres des communautés locales autour d'une action de solidarité.

En mai 2014, à la suite des inondations qui ont touché la Serbie, la Bosnie-Herzégovine et la Croatie, le Pôle Produits pour la Construction, avec le soutien de la Délégation Générale pour la République tchèque, la Slovaquie, la Hongrie et les pays de l'Est adriatique, a fait don de matériaux et d'eau potable pour aider les populations et participé à la reconstruction d'une école dans la ville d'Obrenovac en offrant des produits de rénovation et un accompagnement technique sur le chantier.

8.3.3 Des fondations locales actives

Certaines Délégations Générales ou Activités de Saint-Gobain ont créé des fondations pour agir au plus près des territoires.

a) La Fondation Saint-Gobain Corporation

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

- « *matching gifts* », permettant d'abonder à hauteur de 50 % les dons personnels des employés à des ONG ou en faveur de l'éducation ;
- « *community gifts* », par lequel chaque site industriel implanté aux États-Unis ou au Canada effectue une contribution au bénéfice d'une communauté locale ; les donations et les initiatives sont laissées à l'appréciation des sites, en fonction des priorités et des besoins locaux ;
- « *direct grants* », programme de soutien direct à certaines organisations non gouvernementales pour le développement social et sociétal, l'amélioration de l'efficacité énergétique et la préservation de l'environnement ; par exemple, le partenariat avec YouthBuild, une association à but non lucratif, permet d'aider les jeunes des communautés défavorisées par la construction et la rénovation durable.

⁽¹⁾ Ces chiffres incluent la dotation annuelle de la Fondation d'entreprise internationale Saint-Gobain Initiatives (1 million d'euros).

b) La Fondation Saint-Gobain India

En Inde, la Fondation Saint-Gobain India s'est donné pour mission d'améliorer les conditions de vie des plus démunis en soutenant des projets liés à l'éducation, en particulier à destination des jeunes filles. Elle intervient aussi dans les domaines de l'apprentissage, de la santé et de l'environnement.

c) Des fondations dans les Activités

En France, la Fondation PAM de l'Activité Canalisation aide des jeunes en difficulté sociale ou financière en leur apportant le soutien d'un parrainage assuré par des collaborateurs de la société.

La Fondation Placoplatre® intervient en faveur de l'insertion des jeunes par le travail dans les métiers du bâtiment. Elle soutient en outre des programmes liés à la préservation de l'environnement et le développement d'activités culturelles à proximité des sites de l'Activité Gypse.

8.3.4 Le mécénat culturel, artistique et éducatif

Par ailleurs, la Compagnie de Saint-Gobain s'engage chaque année pour soutenir des projets culturels, artistiques ou éducatifs.

Au-delà des soutiens réguliers à des associations comme l'AROP (Association pour le Rayonnement de l'Opéra de Paris), le Centre International du Vitrail de Chartres, des associations d'amis de grandes institutions culturelles comme le Louvre, le musée du Quai Branly ou le Centre Pompidou, Saint-Gobain s'attache à soutenir chaque année des projets en lien avec sa culture et son histoire, ou pour lesquels le savoir-faire et l'expertise de ses métiers sont reconnus.

En 2014, Saint-Gobain s'est associé aux commémorations du Centenaire de la guerre de 1914-1918, a soutenu l'exposition consacrée à Viollet-le-Duc à la Cité de l'architecture et du patrimoine et celle consacrée à l'architecte Bernard Tschumi au Musée national d'art moderne-Centre Pompidou.

Par ailleurs, Saint-Gobain réalise chaque année des mécénats en nature aussi beaux qu'exigeants. L'année 2014 aura été marquée par la restauration du spectaculaire Cyclop, réalisé de 1969 à 1994 par Jean Tinguely avec Niki de Saint-Phalle, César, Arman et onze autres artistes. Cette sculpture monumentale de 22 mètres de haut, édifiée clandestinement dans le bois des Pauvres, à Milly-la-Forêt près de Paris, est recouverte de centaines d'éclats de miroirs qui doivent être changés et qui sont fournis par Saint-Gobain pour résister aux variations climatiques.

Au musée d'Orsay, Saint-Gobain a fourni une enceinte de verre qui permet de suivre la restauration du tableau monumental de Courbet, *L'Atelier du peintre*, restauration entreprise grâce au mécénat et au financement participatif.



Résultats 2014

et perspectives 2015

1. Résultats financiers	98
1.1 Performances opérationnelles	98
1.2 Résultats financiers	107
1.3 Perspectives et priorités stratégiques 2015	111
2. Résultats RSE	112
2.1 Les 5 axes de la stratégie RSE	112
2.2 Résultats RSE	115



1. Résultats financiers

Chiffres clés 2014

montants en M€	2013*	2014	2014/2013*	2014/2013* à données comp.** hors VNA
Chiffre d'Affaires	41 761	41 054	-1,7 %	+2,2 %
Excédent Brut d'Exploitation	4 161	4 151	-0,2 %	+3,9 %
Résultat d'Exploitation	2 754	2 797	+1,6 %	+7,0 %
Résultat Net courant***	1 027	1 103	+7,4 %	
Résultat Net	595	953	+60,2 %	
Autofinancement libre****	1 176	1 002	-14,8 %	
Endettement net	7 513	7 221	-3,9 %	

* 2013 : retraité des normes IFRS 10-11 et IFRIC 21 (pour l'analyse semestrielle)

** à structure et taux de change comparables

*** hors plus ou moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives

**** hors effet fiscal des plus ou moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives

► Progression de +7,0 % du résultat d'exploitation à structure et taux de change comparables hors VNA

- Croissance interne de +2,2 % ; +0,2 % au second semestre avec un ralentissement des volumes
- Effet de change de -1,5 % sur les ventes, mais à +0,3 % au second semestre ; effet périmètre de -2,4 % avec la cession de Verallia North America (VNA)
- Rebond du résultat net part du Groupe de +60 %
- Baisse de l'endettement net à 7,2 Md€
- Dividende 2014 : stable à 1,24€, 50 % versés en espèces, et 50 % en espèces ou en actions au choix de l'actionnaire

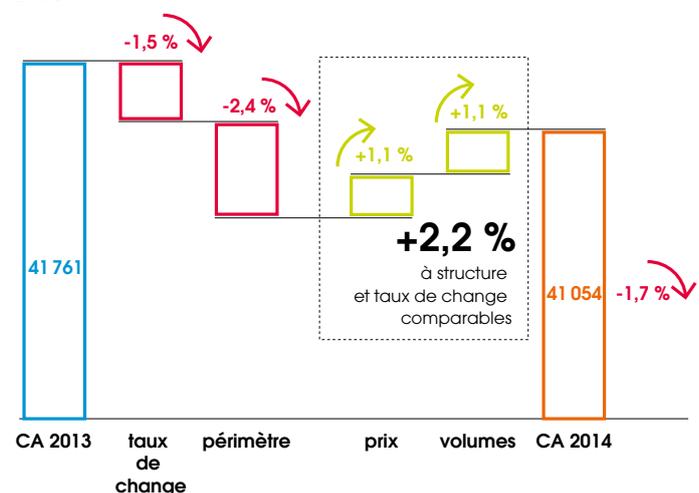
1.1 PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES

Le **chiffre d'affaires** 2014 progresse de +2,2 % à données comparables. À données réelles, il recule de -1,7 % en raison de l'impact négatif du change (-1,5 %) et de l'effet périmètre (-2,4 %), principalement lié à la cession de Verallia North America.

Les volumes s'améliorent de +1,1 % sur l'année malgré un second semestre à -0,7 %. Les prix de vente progressent sur l'année de +1,1 %, en dépit d'un environnement moins inflationniste et de la dégradation des prix des Produits d'Ex-térieur aux États-Unis au second semestre.

Chiffre d'Affaires

En M€



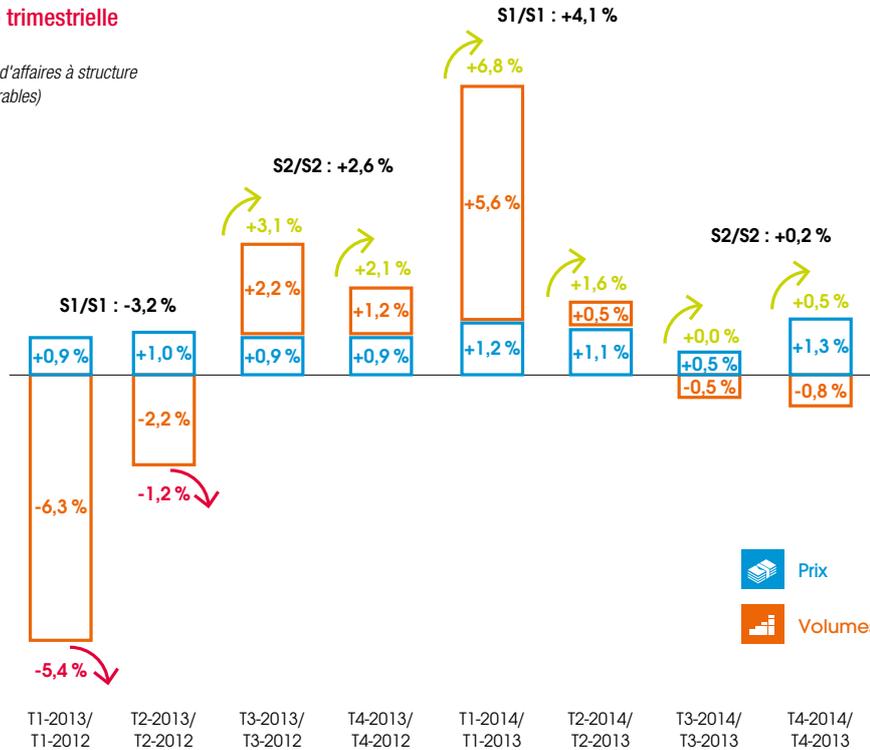


En 2014, toutes les Activités du Groupe ont connu une croissance interne positive ; sur le second semestre, l'Aménagement Extérieur a été affecté par le recul du métier du *Roofing*, la Distribution Bâtiment

et l'Aménagement Intérieur par la dégradation de la construction en France et en Allemagne. Parmi nos quatre zones géographiques, toutes progressent hormis la France à -1,3 % sur l'année.

Croissance interne trimestrielle

(% de variation du chiffre d'affaires à structure et taux de change comparables)

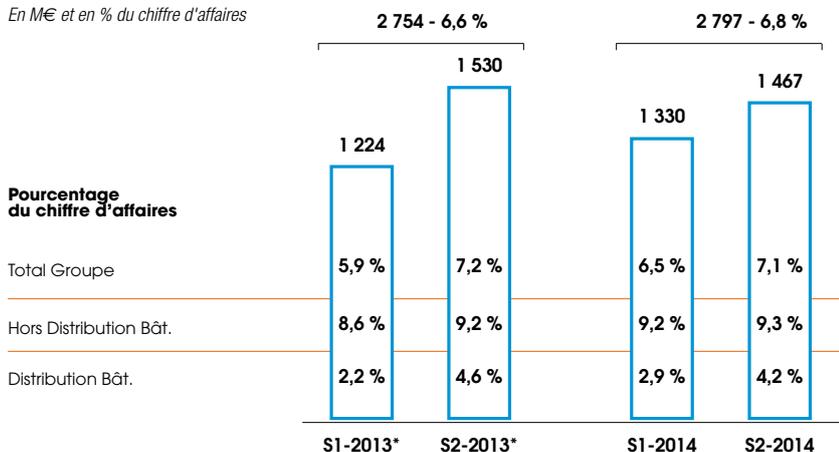


La **marge d'exploitation** du Groupe progresse à 6,8 % contre 6,6 % en 2013, avec un second semestre à 7,1 %. Le résultat d'exploitation à structure et taux de change comparables hors Verallia North America

progresse de +7,0 % ; sur le second semestre, il reste stable en dépit de l'évolution des volumes à -0,7 %.

Résultat d'exploitation

En M€ et en % du chiffre d'affaires



2014/2013* :
+1,6 % et +3,9 %
à taux de change constants**

* 2013 retraité des normes IFRS 10-11 et IFRIC 21 : impacts S1-2013 - 36 M€ et S2-2013 +26 M€
** à taux de change moyens 2013

Le Groupe bénéficie des résultats de la mise en œuvre de ses priorités d'actions :

- l'augmentation de ses prix de vente en dépit d'un environnement moins inflationniste ;
- une réduction des coûts de 450 millions d'euros en 2014 par rapport à 2013, avec un impact très important dans le Vitrage qui voit sa marge rebondir à 5,9 % contre 2,6 % en 2013 ;

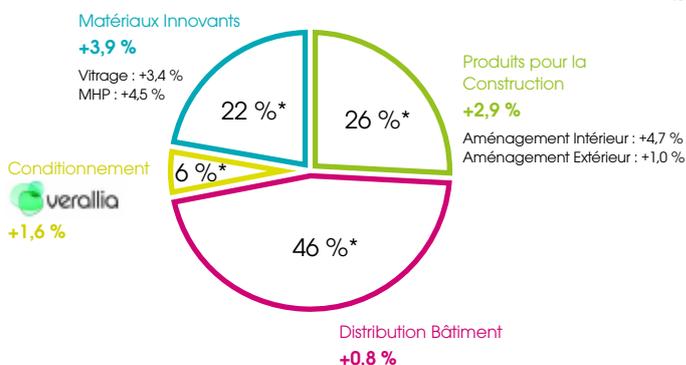
- un contrôle des investissements industriels à 1,4 milliard d'euros, tout en maintenant une forte priorité aux investissements de croissance hors Europe occidentale ;
- une baisse de l'endettement net à 7,2 milliards d'euros grâce au maintien d'une grande discipline en matière de gestion de trésorerie.

1.1.1 Performances opérationnelles par Pôle

Évolution de l'Activité par Pôle

% de variation 2014-2013 du chiffre d'affaires à structure et taux de change comparables

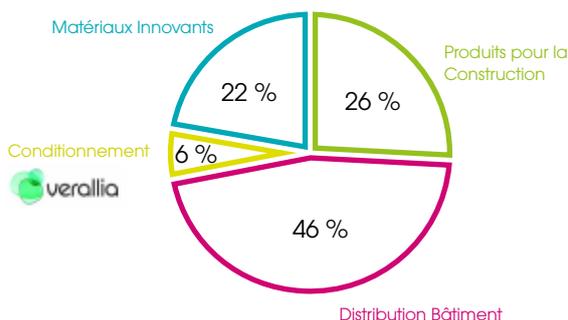
Groupe
↑ +2,2 %



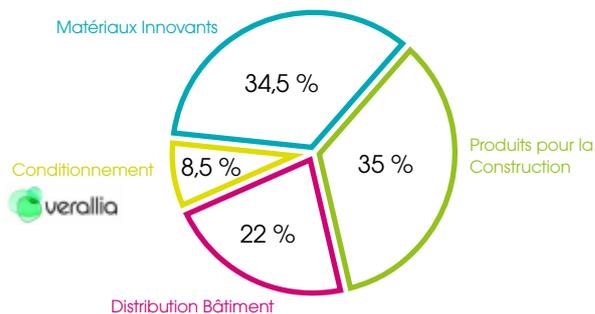
* répartition du chiffre d'affaires 2014

Répartition du chiffre d'affaires et des actifs industriels par Pôle

Chiffre d'affaires 2014



Actifs industriels au 31/12/2014





a) Matériaux Innovants

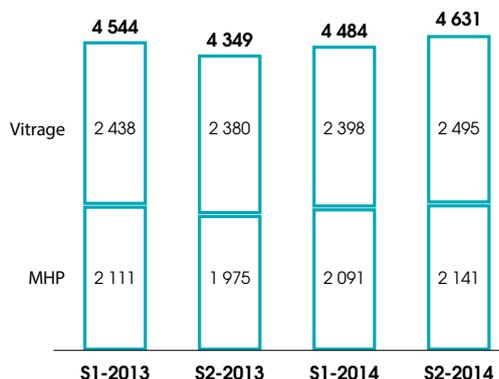
Croissance interne 2014/2013

À données comparables

	2014/2013	S1/S1	S2/S2
Matériaux Innovants	+3,9 %	+3,7 %	+4,2 %
Vitrage	+3,4 %	+3,4 %	+3,4 %
MHP	+4,5 %	+4,0 %	+5,0 %

Chiffre d'affaires

En M€



Sur l'année, le chiffre d'affaires du Pôle Matériaux Innovants progresse de +3,9 % à données comparables, +4,2 % sur le second semestre. La marge d'exploitation du Pôle s'améliore de 7,2 % à 9,4 % (avec un second semestre à 9,6 %), tirée par le redressement du Vitrage.

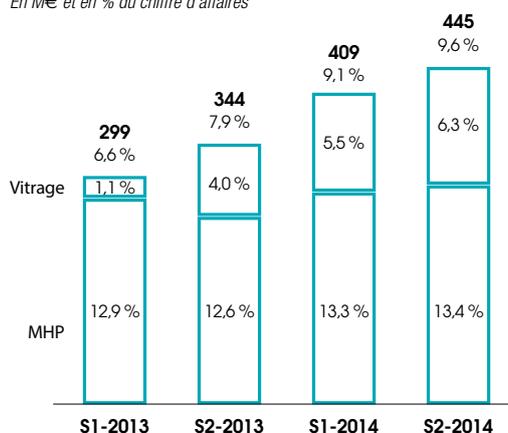
- À données comparables, les ventes du **Vitrage** progressent de +3,4 % sur l'année tout comme au second semestre. En Europe occidentale, les marchés de la construction restent convalescents avec une stabilité des prix des produits de base - float, mais une amélioration de l'effet prix grâce à l'évolution favorable de la part des produits à forte valeur ajoutée ; notre activité automobile reste en légère progression. La bonne dynamique en Asie et pays émergents se confirme, malgré le ralentissement du Brésil en particulier dû au recul du marché automobile.

À la suite des efforts accrus de réduction de coûts, la marge d'exploitation en 2014 rebondit de 2,6 % à 5,9 % du chiffre d'affaires, avec un second semestre à 6,3 %.

- À données comparables, l'activité des **Matériaux Haute Performance** (MHP) enregistre une progression de +4,5 % sur l'année, dont +5,0 % au second semestre. Toutes les zones géographiques s'améliorent et, en particulier, l'Amérique du Nord, soutenue par la poursuite de la bonne orientation des marchés industriels. Tous les métiers des MHP affichent une bonne croissance interne, y compris les Céramiques sur une base de comparaison favorable. La marge d'exploitation annuelle s'améliore de 12,7 % à 13,4 %.

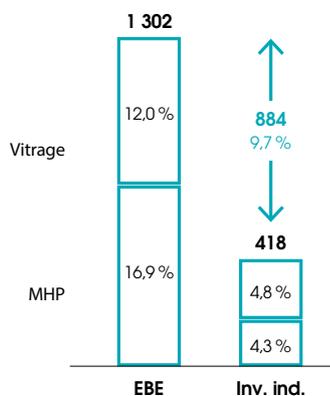
Résultat d'Exploitation

En M€ et en % du chiffre d'affaires



EBE & Investissements 2014

En M€ et en % du chiffre d'affaires





b) Produits pour la Construction

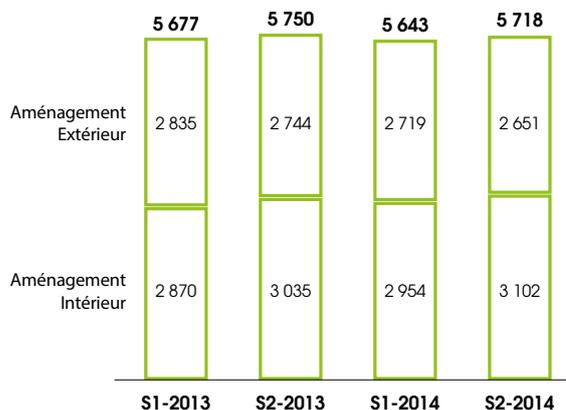
Croissance interne 2014/2013

À données comparables

	2014/2013	S1/S1	S2/S2
PPC	+2,9 %	+5,5 %	+0,4 %
Aménagement Extérieur	+1,0 %	+3,9 %	-1,6 %
Aménagement Intérieur	+4,7 %	+7,1 %	+2,3 %

Chiffre d'affaires

En M€



Grâce au premier semestre, le chiffre d'affaires du Pôle Produits pour la Construction (PPC) progresse de +2,9 % à données comparables ; le second semestre s'inscrit à +0,4 % principalement en raison de la détérioration de l'Aménagement Extérieur aux États-Unis. La marge d'exploitation s'améliore légèrement à 9,0 % contre 8,8 % en 2013.

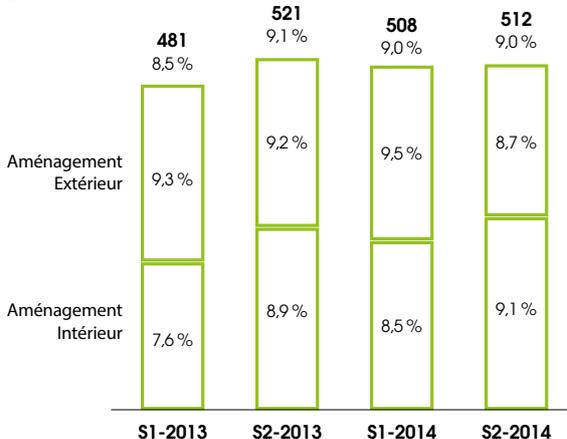
- L'**Aménagement Intérieur** réalise une croissance interne de +4,7 % avec la poursuite de la dynamique aux États-Unis, tant en volumes qu'en prix, et la bonne performance en Asie et pays émergents. En Europe occidentale, après un premier trimestre soutenu par des conditions météorologiques favorables, l'activité résiste grâce à notre positionnement stratégique dans l'efficacité énergétique et malgré la pression sur les prix dans un contexte déflationniste. La marge d'exploitation, en amélioration sur chaque semestre, progresse sur l'année à 8,8 % contre 8,3 % en 2013.

- L'**Aménagement Extérieur** réalise une croissance interne de +1,0 %, avec un premier semestre à +3,9 % et un second à -1,6 % à la suite de la dégradation des Produits d'Extérieur aux États-Unis, tant en prix qu'en volumes. La Canalisation bénéficie des contrats d'exportation et poursuit son amélioration, malgré un effet de base moins favorable au second semestre et la fermeture en milieu d'année d'une capacité de production de fonte en Chine. Quant aux Mortiers, en croissance à deux chiffres en Asie et pays émergents, ils restent affectés par le contexte macroéconomique en Europe occidentale.

La marge d'exploitation résiste à 9,1 % du chiffre d'affaires malgré la nette dégradation des Produits d'Extérieur ; tant dans les Mortiers que dans la Canalisation, elle affiche une forte progression aidée par un écart prix-coûts matières premières et énergie positif.

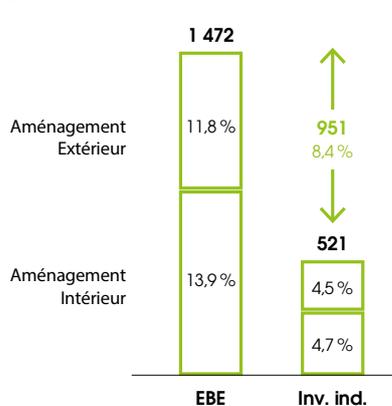
Résultat d'Exploitation

En M€ et en % du chiffre d'affaires



EBE & Investissements 2014

En M€ et en % du chiffre d'affaires





c) Distribution Bâtiment

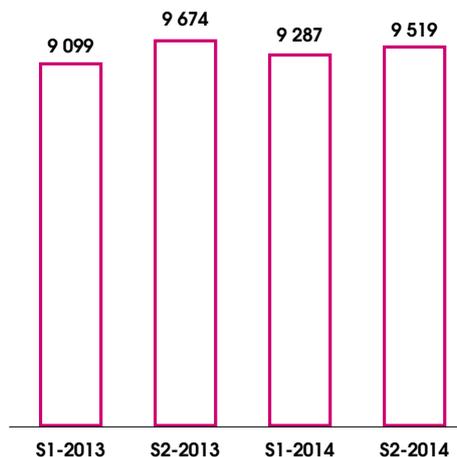
Croissance interne 2014/2013

À données comparables

	2014/2013	S1/S1	S2/S2
Distribution Bâtiment	+0,8 %	+3,6 %	-1,8 %

Chiffre d'affaires

En M€



La croissance interne du Pôle **Distribution Bâtiment** s'établit à +0,8 %, soutenue par des conditions météorologiques favorables au premier trimestre et malgré un second semestre à -1,8 % à cause de la dégradation des marchés français et allemand.

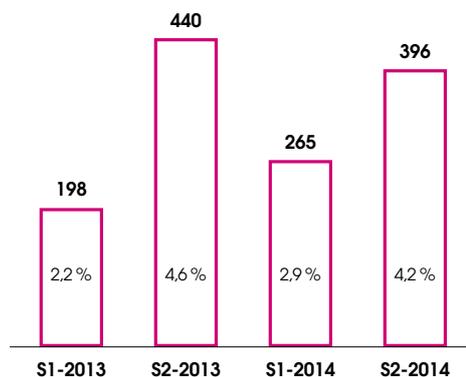
En France, en dépit de gains de parts de marché, l'activité recule sur l'année à cause de la forte contraction de la construction neuve et d'un marché de la rénovation atone. L'Allemagne, stable sur l'année, se replie au second semestre dans un contexte qui reste incertain. Le Royaume-Uni et la Scandinavie confirment leur bonne dynamique sur

l'ensemble de l'année. Le Brésil conserve un bon rythme de croissance malgré le ralentissement conjoncturel.

Le Pôle améliore son résultat d'exploitation à 661 millions d'euros, contre 638 millions d'euros en 2013, grâce à une gestion rigoureuse des coûts et une bonne tenue de la marge commerciale. Malgré une marge d'exploitation au second semestre à 4,2 % (4,6 % en 2013), affectée par la faiblesse des volumes français et allemands, le Pôle a réussi à relever sa marge annuelle à 3,5 % contre 3,4 % en 2013.

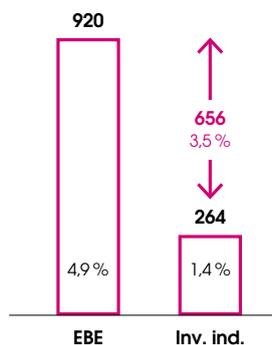
Résultat d'Exploitation

En M€ et en % du chiffre d'affaires



EBE & Investissements 2014

En M€ et en % du chiffre d'affaires



d) Conditionnement

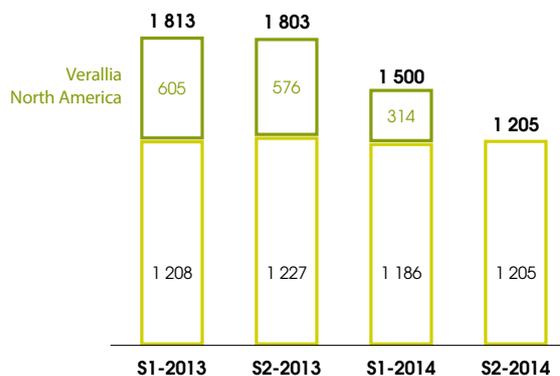
Croissance interne 2014/2013

À données comparables

	2014/2013	S1/S1	S2/S2
Verallia	+1,6 %	+1,7 %	+1,6 %

Chiffre d'affaires

En M€

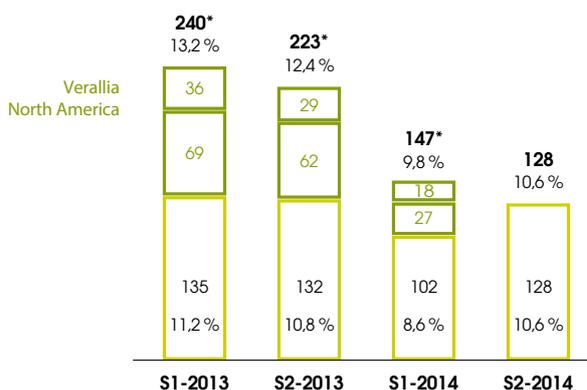


Les ventes du Pôle **Conditionnement (Verallia)** progressent de +1,6 % à données comparables. En Europe, les volumes à +1,4 % confirment sur l'année leur rebond entamé au premier semestre dans un environnement concurrentiel en termes de prix. L'Amérique latine continue à afficher un bon niveau de croissance avec une évolution des prix qui reflète l'impact de l'inflation.

Hors VNA, cédée le 11 avril 2014, la marge d'exploitation s'inscrit à 9,6 %. Le second semestre à 10,6 % confirme le début de la reprise des résultats, en ligne avec les attentes après un premier semestre affecté par des éléments exceptionnels.

Résultat d'Exploitation

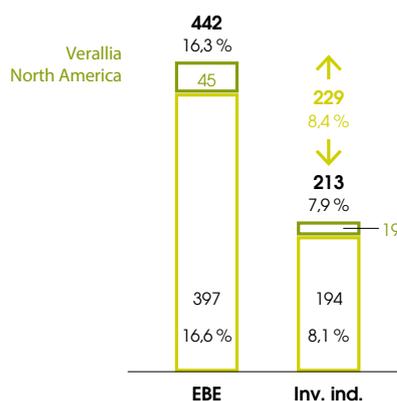
En M€ et en % du chiffre d'affaires



* après arrêt des amortissements/immobilisations corporelles de VNA à partir du 01/01/2013 (IFRS 5) : 36 M€ au S1-2013, 29 M€ au S2-2013 et 18 M€ au S1-2014

EBE & Investissements 2014

En M€ et en % du chiffre d'affaires

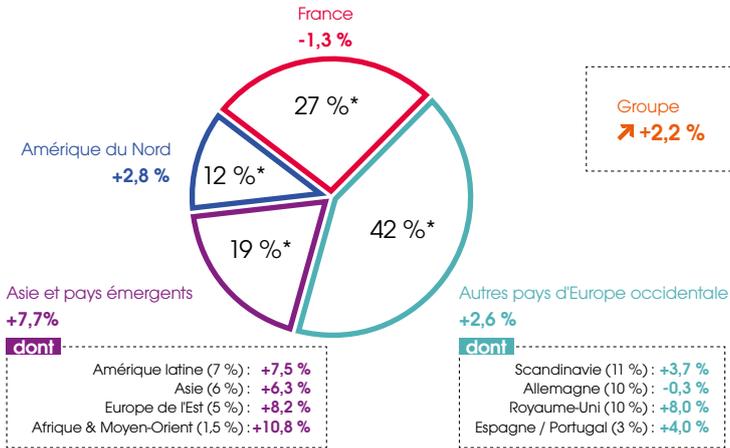




1.1.2 Performances opérationnelles par zone géographique

Évolution de l'Activité par zone

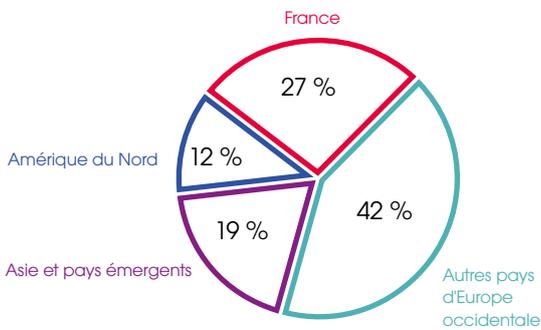
% de variation 2014-2013 du chiffre d'affaires à structure et taux de change comparables



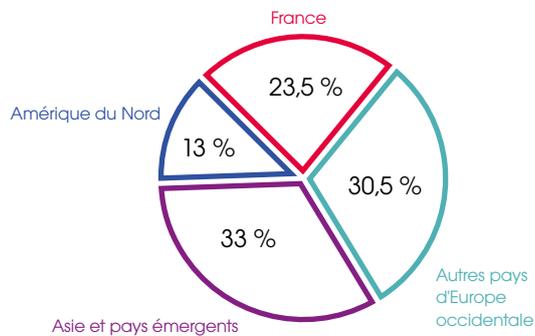
* répartition du chiffre d'affaires 2014

Répartition du chiffre d'affaires et des actifs industriels par zone

Chiffre d'affaires 2014



Actifs industriels au 31/12/2014



Sur l'ensemble de l'année, la croissance interne du Groupe est tirée par l'Asie et les pays émergents. La rentabilité du Groupe s'améliore malgré le tassement de la France et la dégradation des États-Unis uniquement liée aux Produits d'Extérieur.

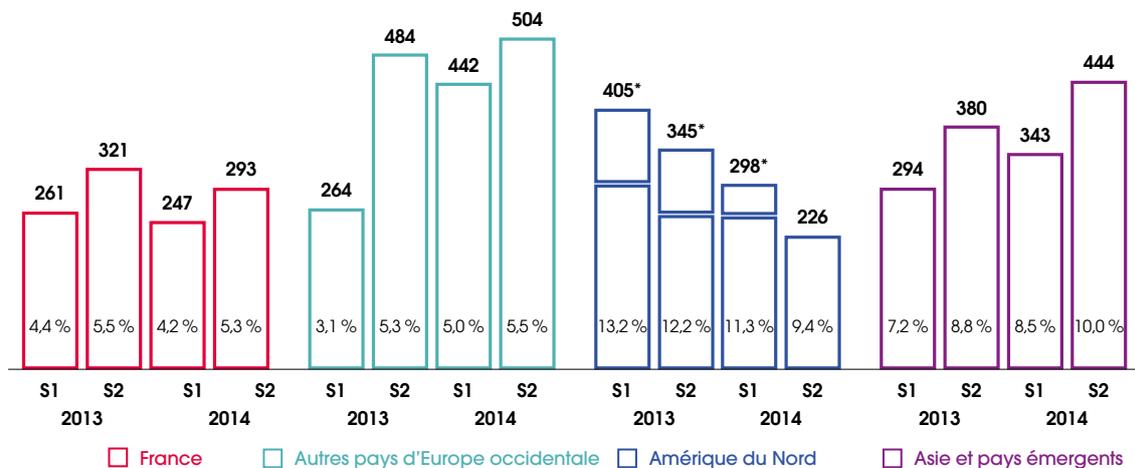
- La **France** affiche une croissance interne de -1,3 %, avec la détérioration des volumes sur le marché de la construction, même si le Groupe continue à surperformer ses marchés. Malgré des volumes encore en repli, la marge d'exploitation résiste à 4,7 % (5,0 % en 2013).

- Les **autres pays d'Europe occidentale** enregistrent une croissance de leur chiffre d'affaires à données comparables de +2,6 %, avec un second semestre stable en raison du fort recul de l'Allemagne. La reprise sur l'année reflète les bonnes conditions de marché au Royaume-Uni et dans une moindre mesure en Scandinavie. L'activité des pays d'Europe du Sud s'améliore, en particulier en Espagne, tandis que les volumes au Benelux sont affectés par les restructurations dans le Vitrage. La marge d'exploitation se redresse de 4,3 % à 5,3 %.

- La bonne dynamique du marché de la construction et la nette amélioration de nos activités industrielles se poursuivent en **Amérique du Nord**, qui affiche une croissance interne de +2,8 %. Seuls les Produits d'Extérieur pèsent négativement en ventes et en marge. La marge d'exploitation s'inscrit à 10,4 % et, hors VNA, à 10,1 % en 2014 contre 11,7 % en 2013.
- L'**Asie et les pays émergents** affichent une bonne croissance interne de +7,7 % sur l'année, avec +4,9 % au second semestre. Cette moindre croissance se retrouve principalement au Brésil, en Europe de l'Est (Pologne et République tchèque) et en Chine, en raison de la fermeture d'une usine dans ce pays. Au contraire, l'Inde et le Mexique ont vu l'activité s'accélérer dans le courant de l'année. La marge d'exploitation rebondit de 8,0 % à 9,3 % en 2014.

Résultat d'exploitation par zone

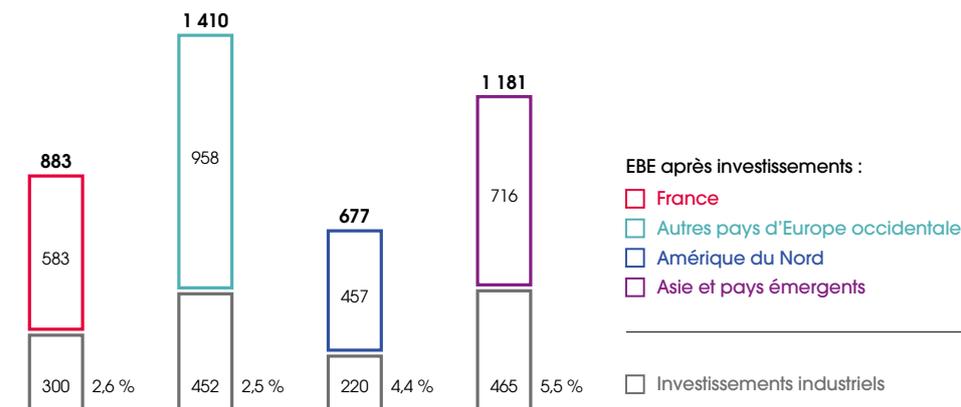
En M€ et en % du chiffre d'affaires



* dont VNA : 105 M€ au S1-2013, 91 M€ au S2-2013 et 45 M€ au S1-2014

EBE et investissements industriels par zone

2014, en M€ et en % du chiffre d'affaires





1.2 RÉSULTATS FINANCIERS

Les commentaires ci-après sont établis en référence aux comptes de l'année 2013 retraités.

Le **chiffre d'affaires** du Groupe recule de -1,7 %. L'effet de change représente une contribution négative de -1,5 %, résultant principalement de la dépréciation, par rapport à l'euro, des devises en Amérique latine et en Scandinavie. Après un premier semestre à -3,2 %, cet effet devient positif au second semestre (+0,3 %) en raison notamment de la dépréciation de l'euro face au dollar américain. L'effet périmètre de -2,4 % reflète essentiellement la cession de VNA le 11 avril 2014, ainsi que la cession de certaines activités non stratégiques au sein de l'Aménagement Extérieur et de la Distribution Bâtiment. À données comparables (taux de change et périmètre comparables), le chiffre d'affaires progresse de +2,2 %, tout autant en prix de vente (+1,1 %) qu'en volumes (+1,1 %).

Le **résultat d'exploitation** progresse de +1,6 %, malgré l'impact négatif du taux de change et de l'effet périmètre (+7,0 % à structure et taux de change comparables hors VNA). La marge d'exploitation s'améliore ainsi de 6,6 % à 6,8 % du chiffre d'affaires, soutenue par les efforts d'économies de coûts ; hors Distribution Bâtiment, elle progresse sur l'année de 8,9 % à 9,3 %.

La marge d'Excédent Brut d'Exploitation (EBE = Résultat d'exploitation + amortissements d'exploitation) s'établit à 10,1 % du chiffre d'affaires (10,0 % en 2013).

Les **pertes et profits hors exploitation** s'inscrivent en forte baisse à -190 millions d'euros (-490 millions d'euros en 2013), en raison de la reprise de provision au premier semestre liée à la réduction du montant de l'amende Vitrage automobile, et de la baisse des charges de restructuration, en particulier au second semestre 2014. Ce montant comprend par ailleurs une dotation de 90 millions d'euros au titre de la provision sur les litiges liés à l'amiante chez CertainTeed aux États-Unis, inchangée par rapport à l'année 2013.

Les plus et moins-values de cessions, les dépréciations d'actifs et les frais d'acquisitions de sociétés s'élèvent, en net, à -398 millions d'euros, contre -381 millions d'euros en 2013. Ce poste comprend notamment +408 millions d'euros de résultat sur cessions d'actifs principalement lié à la cession de VNA, et -802 millions d'euros de dépréciations d'actifs, dont -350 millions d'euros au second semestre. L'essentiel de ces dépréciations sur le dernier semestre est inhérent aux plans de restructuration en Europe et à la dépréciation de -235 millions d'euros de Lapeyre dans le Pôle Distribution Bâtiment (écarts d'acquisitions et marques) compte tenu de la dégradation du marché français au second semestre. Le résultat opérationnel rebondit ainsi de +17,3 %.

Éléments hors exploitation

en M€

	2013*	2014	Variation
Résultat d'Exploitation	2 754	2 797	+1,6 %
Charges hors exploitation	-490	-190	
dont :	-90	-90	
Provision pour litiges amiante			
Autres charges	-400	-100	
Autres charges opérationnelles	-381	-398	
dont :	+99	+408	
Résultat sur cessions d'actifs			
Dépréciations d'actifs	-476	-802	
Résultat Opérationnel	1 883	2 209	+17,3 %

* 2013 : retraité des normes IFRS 10-11

Le **résultat financier** est en nette amélioration à -696 millions d'euros contre -790 millions d'euros, traduisant la réduction du coût de l'endettement financier brut à 4,3 % au 31 décembre 2014 contre 4,4 % au 31 décembre 2013.

Le taux d'impôt sur le résultat net courant s'établit à 34 % contre 32 % en 2013. Les **impôts sur les résultats** passent de -463 à -513 millions d'euros, traduisant l'amélioration des résultats avant impôts.

Résultat financier et impôts

en M€

	2013*	2014
Résultat financier	790	696
Coût moyen de la dette brute**	4,4 %	4,3 %
Impôt	463	513
Taux d'impôt sur le RN courant	32 %	34 %

* après impact IFRS 10-11 et IFRIC 21 en 2013

- résultat financier : -5 M€

- impôts : -13 M€

** au 31/12

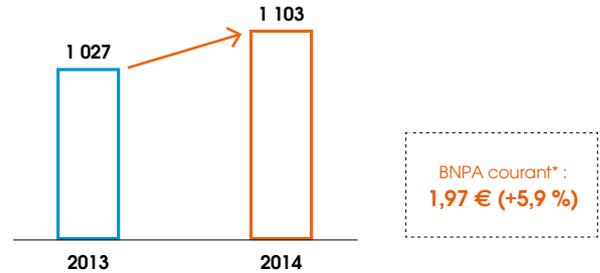


Le **résultat net courant** (hors plus et moins-values, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives) ressort à 1 103 millions d'euros, en nette amélioration de +7,4 %.

Résultat net courant*

En M€

2014/2013 : +7,4 %, +10,2 % à tcc**



* hors plus ou moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives

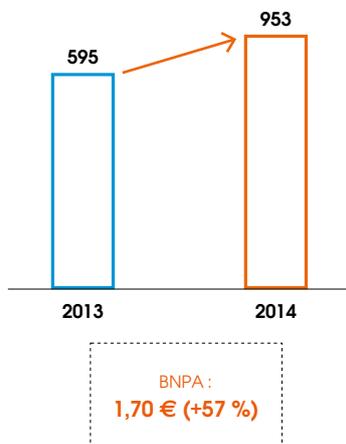
** estimation de la variation à taux de change constants (taux moyens 2013)

Le **résultat net** (part du Groupe) s'élève à 953 millions d'euros, en rebond de +60,2 %.

Résultat net

En M€

2014/2013 : +60,2 %, +64,6 % à tcc**



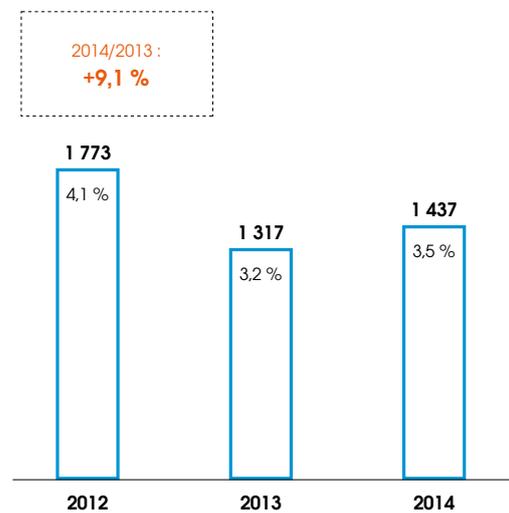
* hors plus ou moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives

** estimation de la variation à taux de change constants (taux moyens 2013)

Les **investissements industriels** s'inscrivent à 1 437 millions d'euros, en ligne avec les prévisions, et représentent 3,5 % des ventes (contre 3,2 % en 2013).

Investissements industriels

En M€ et en % du chiffre d'affaires



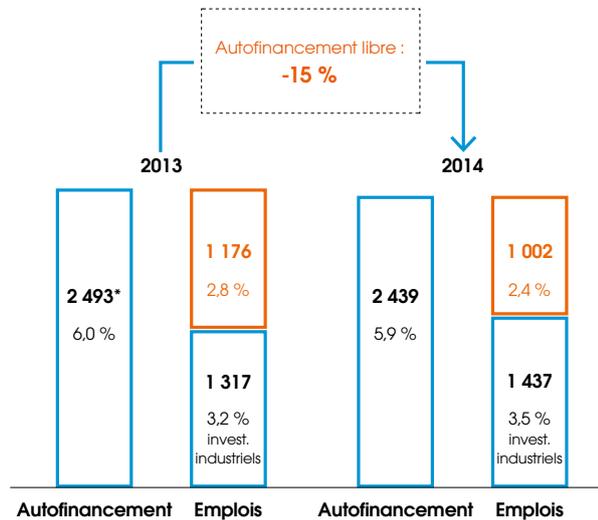
Priorité aux investissements de croissance hors Europe occidentale



L'**autofinancement** se maintient à 2 510 millions d'euros (2 520 millions d'euros en 2013) ; avant impact fiscal des plus et moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives, il recule de -2,2 % à 2 439 millions d'euros. Compte tenu notamment du renforcement du programme d'investissements industriels par rapport au point bas de 2013, l'**autofinancement libre** (autofinancement - investissements industriels) recule de -10,8 % et atteint 1 073 millions d'euros ; avant impact fiscal des plus et moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives, il se replie de -14,9 % à 1 002 millions d'euros et représente 2,4 % du chiffre d'affaires (contre 2,8 % en 2013).

Autofinancement (hors effet fiscal des plus et moins-values) et investissements industriels

En M€ et en % du chiffre d'affaires

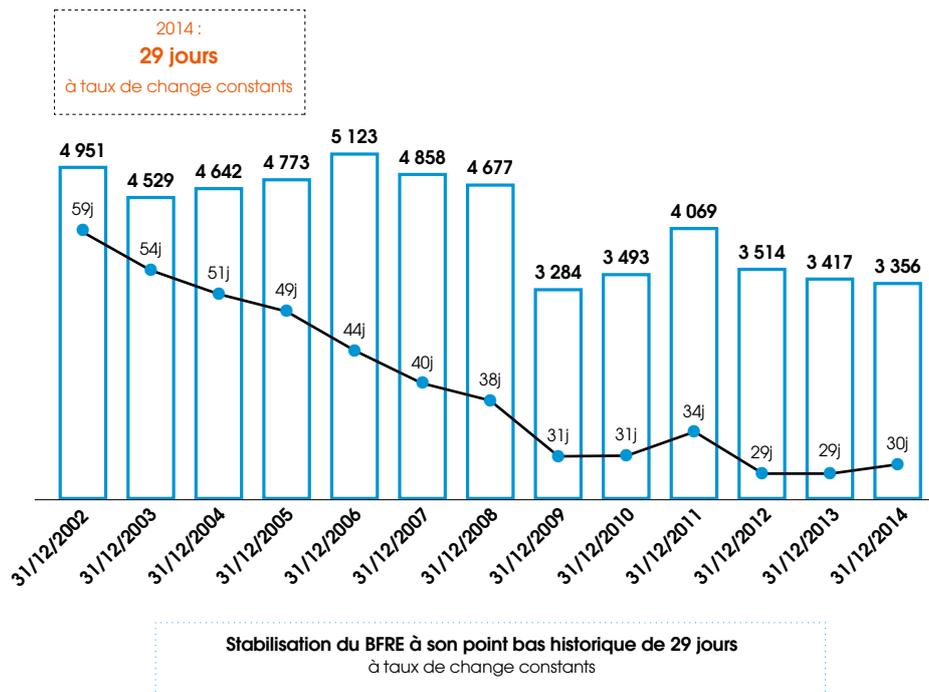


* après impact IFRS 10-11 en 2013 : -17 M€

Le **BFRE** (Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation) continue à s'améliorer en valeur (-61 millions d'euros, à 3 356 millions d'euros) et s'inscrit à 30 jours de chiffre d'affaires et 29 jours à taux de change constants, à son point bas historique de 29 jours fin 2013, traduisant l'effort permanent du Groupe en matière de gestion de sa trésorerie.

Contrôle du BFRE

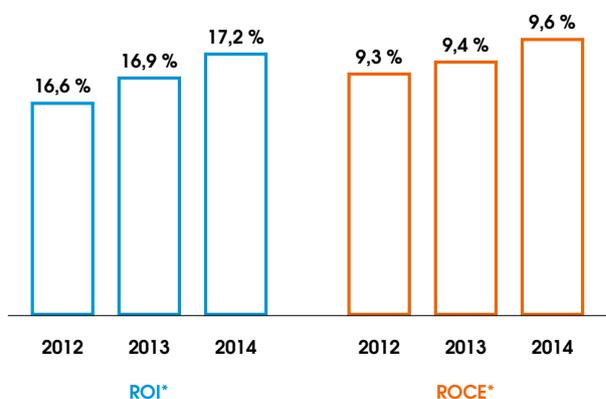
Au 31 décembre, en M€ et en nombre de jours





Les **investissements en titres** sont limités à 95 millions d'euros (102 millions d'euros en 2013) pour des petites acquisitions ciblées sur les axes stratégiques du Groupe.

Amélioration progressive du ROI et du ROCE



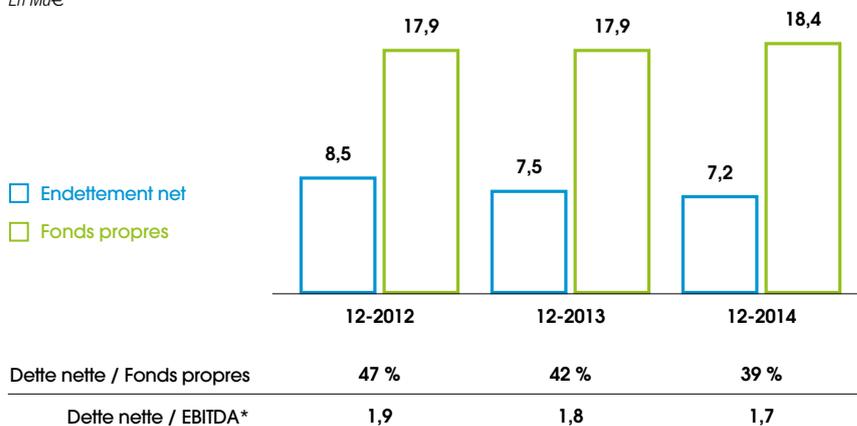
* avant impôts - 2012 : retraité norme IAS 19

L'**endettement net** continue à baisser de -3,9 % (à 7,2 milliards d'euros) par rapport au 31 décembre 2013, après une baisse de -11,4 % l'année précédente. L'endettement net représente 39 % des fonds propres (capitaux propres de l'ensemble consolidé), contre 42 % au 31 décembre 2013.

Le **ratio « dette nette sur EBE (EBITDA) »** s'établit à 1,7 contre 1,8 au 31 décembre 2013.

Endettement net & fonds propres

En Md€



Maintien d'une structure financière solide

* EBITDA = Résultat d'exploitation (ER) + amortissement d'exploitation sur 12 mois



1.3 PERSPECTIVES ET PRIORITÉS STRATÉGIQUES 2015

1.3.1 Priorités stratégiques 2015

2015 sera consacrée à mener résolument la stratégie définie lors de la réunion investisseurs du 27 novembre 2013, suivant les trois axes principaux :

- l'amélioration du potentiel de croissance du Groupe en se concentrant encore davantage sur les activités à forte valeur ajoutée et à plus faible intensité capitalistique, en accroissant sa présence dans les pays émergents et en faisant évoluer son portefeuille d'activités ;
- le renforcement du Groupe sur des produits et des solutions différenciés, grâce à un effort de R & D centré sur des projets locaux et en co-développement avec ses clients, ainsi que sur les marchés porteurs de l'habitat durable et de l'industrie. Les efforts en marketing seront également accrus, supportés par une stratégie digitale ambitieuse et par le développement de marques toujours plus fortes ;
- la poursuite des priorités de management du Groupe visant l'excellence opérationnelle et de nouveaux progrès en matière de Responsabilité Sociale et Environnementale ; un retour attractif pour les actionnaires et le maintien d'une situation financière solide.

Le projet d'acquiescer le contrôle de Sika annoncé le 8 décembre 2014 s'inscrit pleinement dans cette stratégie. L'offre de produits de niche de Sika est parfaitement complémentaire à celle de Saint-Gobain, notamment dans les produits chimiques pour la construction et les adhésifs, et repose sur une expertise technologique forte sur l'étanchéité, l'insonorisation, le collage et le scellement, la protection et le renforcement des structures. La réalisation de cette opération est soumise à l'autorisation des autorités de la concurrence compétentes.

Sika a démontré une croissance remarquable (plus de 8 % de croissance moyenne annuelle entre 2007 et 2013), ainsi qu'une capacité de développement hors pair dans les pays émergents au cours des dernières années (38 % des ventes réalisées en pays émergents). Cette opération stratégique intègre donc parfaitement le double objectif de Saint-Gobain de continuer à se développer dans les pays émergents, l'Asie et les États-Unis, où Sika est très présent, et de privilégier les offres de solutions à haute technicité et à forte valeur ajoutée. Saint-Gobain souhaite poursuivre le développement de la société, dans le respect de sa culture d'entreprise, de son image et de ses racines. Compte tenu de la complémentarité des activités de Sika avec les métiers de Saint-Gobain, l'opération devrait générer de nombreuses

synergies de croissance, notamment grâce à la complémentarité géographique des sites et à l'association de marques très fortes. Ces synergies sont estimées à 100 millions d'euros dès la deuxième année (2017) et à 180 millions d'euros par an à compter de 2019.

Simultanément au projet de prise de contrôle de Sika, le Groupe a annoncé le 8 décembre 2014 son objectif de cession de la totalité de son activité Conditionnement (Verallia), en ligne avec son objectif de faire évoluer son portefeuille pour accroître son potentiel de croissance. À l'issue de ces deux opérations, le profil de Saint-Gobain sera largement renforcé et recentré sur ses marchés cibles.

1.3.2 Perspectives 2015

Le Groupe devrait bénéficier en 2015 de la poursuite de la bonne dynamique aux États-Unis, ainsi qu'en Asie et pays émergents. En Europe occidentale, la reprise sera freinée par le recul de la France. Le premier semestre sera pénalisé par une base de comparaison 2014 élevée. Les marchés de la consommation des ménages devraient se maintenir.

Le Groupe poursuivra sa grande discipline en matière de gestion de trésorerie et de solidité financière et vise le maintien d'un autofinancement libre élevé. En particulier, le Groupe maintiendra :

- sa priorité à l'augmentation des prix de vente dans un contexte de faible hausse des coûts des matières premières et de déflation de l'énergie ;
- son programme d'économies de coûts afin de dégager des économies supplémentaires de 400 millions d'euros par rapport à la base des coûts de 2014 ;
- un programme d'investissements industriels inférieur à 1 600 millions d'euros avec la priorité donnée aux investissements de croissance hors Europe occidentale ;
- son engagement en investissements R & D pour soutenir sa stratégie de différenciation et de solutions à plus forte valeur ajoutée.

Dans ce contexte, le Groupe vise en 2015 une nouvelle amélioration du résultat d'exploitation à structure et taux de change comparables et le maintien d'un autofinancement libre élevé.

En ligne avec sa stratégie, le Groupe poursuit avec détermination son projet de cession de Verallia.

Ces déclarations prospectives constituent soit des tendances, soit des objectifs, et ne sauraient être considérées comme des prévisions de résultat. Bien que Saint-Gobain estime que ces déclarations prospectives reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, les investisseurs sont alertés sur le fait qu'elles ne constituent pas des garanties quant à sa performance future. Les résultats effectifs peuvent être très différents des déclarations prospectives en raison d'un certain nombre de risques, connus ou inconnus, d'incertitudes et d'autres facteurs, dont la plupart sont difficilement prévisibles et généralement en dehors du contrôle de Saint-Gobain, et notamment les risques décrits à la Section 1 du Chapitre 6 du présent document de référence. En conséquence, toute précaution doit être prise dans l'utilisation de ces déclarations prospectives. Les informations prospectives contenues dans le présent document de référence ne peuvent s'apprécier qu'au jour de sa publication. Saint-Gobain ne prend aucun engagement de compléter, mettre à jour ou modifier ces déclarations prospectives en raison d'une information nouvelle, d'un événement futur ou de toute autre raison.



2. Résultats RSE

Une revue des orientations de la stratégie RSE a été faite en 2014. Elle a impliqué de nombreux collaborateurs ayant des profils et expériences très divers. Des enjeux, une vision et des actions prioritaires ont été proposés. Il en résulte quelques ajustements :

- regroupement des engagements « agir sur la chaîne de valeur » et « contribuer au développement des communautés », qui procèdent de la même volonté de mettre en valeur la contribution, notamment locale, du Groupe ;
- création d'un engagement « marchés de l'industrie » afin de prendre en compte les Activités du Groupe hors du domaine de l'habitat.

Les feuilles de route correspondantes seront déployées en 2015 et des indicateurs de performance seront proposés.

2.1 LES 5 AXES DE LA STRATÉGIE RSE

2.1.1 Inventer l'habitat durable

Proposer des solutions pour répondre aux enjeux de la construction durable est une opportunité pour Saint-Gobain de créer de la valeur et de mieux se différencier.

Pour devenir la référence de l'habitat durable, Saint-Gobain développe des solutions innovantes, dédiées à la construction et à la rénovation, alliant économie d'énergie, confort, santé des occupants et esthétique, tout en préservant les ressources naturelles.

Un produit ou une solution est considéré comme « durable » quand il est à la fois hautement performant, qu'il contribue au confort et au bien-être des utilisateurs, et permet de réduire l'impact environnemental, tout en restant économiquement compétitif.

Cette stratégie est déployée selon deux axes : promouvoir la construction durable et fournir des solutions durables (voir Section 3.2 du Chapitre 2).

Axe	Objectifs	Actions clés
Inventer l'habitat durable	Promouvoir la construction durable	Démontrer qu'il est possible de concevoir, de construire et de rénover des bâtiments en ligne avec notre vision de l'habitat durable en utilisant les solutions de Saint-Gobain Être un ambassadeur actif de la construction durable
	Développer et distribuer des solutions durables	Intégrer les trois piliers du développement durable dans la politique d'innovation de Saint-Gobain Développer des services de gestion des déchets de chantier et augmenter le contenu recyclé des produits de Saint-Gobain Expliquer au marché comment les solutions du Groupe répondent aux enjeux de la construction durable

2.1.2 Marchés de l'industrie (nouveau)

De nouvelles opportunités liées à la performance RSE se développent sur les marchés industriels. Pour les saisir, les activités industrielles de Saint-Gobain doivent développer des solutions innovantes qui différencient leur offre par la performance économique, sociale et environnementale sur l'ensemble du cycle de vie de leurs produits et celui des produits de leurs clients :

- créer un avantage compétitif par la reconnaissance de leur statut de fournisseur responsable ;
- améliorer la performance environnementale des produits ;
- codévelopper des solutions améliorant la performance de leurs clients et favoriser la création de cercles vertueux sur la chaîne de valeur.

Le tableau ci-dessous identifie des actions-clés pour saisir ces nouvelles opportunités de marché.

Axe	Objectifs	Actions clés
Marchés de l'industrie	Être reconnu comme fournisseur responsable	Identifier les attentes des clients et les standards de performance correspondants Avoir une performance certifiée au meilleur niveau attendu par le client
	Améliorer la performance environnementale des produits	Évaluer l'impact environnemental des produits sur l'ensemble de la <i>supply chain</i> (analyse du cycle de vie) Proposer des produits éco-conçus
	Codévelopper des solutions innovantes	Favoriser des cercles vertueux sur la chaîne de valeur des clients Intégrer les dimensions sociales et sociétales à l'évaluation de la performance

Par exemple, en 2014, Verallia a renouvelé son programme d'audit social de l'ensemble de ses sites industriels. De même, de nombreuses activités ont développé des produits éco-conçus, comme Saint-Gobain Sekurit avec ses pare-brise sgs Coolcoat et sgs Lightweight.



2.1.3 Limiter les impacts environnementaux du Groupe

La vision environnementale de Saint-Gobain est d'assurer le développement durable de ses activités, tout en préservant l'environnement des impacts de ses procédés et services sur l'ensemble de leur cycle de vie.

Le Groupe a ainsi la volonté de garantir la préservation et la disponibilité des ressources naturelles, de répondre aux attentes de ses parties prenantes en la matière et d'offrir à ses clients la plus grande valeur ajoutée pour un impact environnemental minimal.

Pour atteindre les deux objectifs de long terme que sont « zéro accident environnemental » et la réduction maximale de l'impact environnemental de ses activités, Saint-Gobain s'appuie sur une démarche de maîtrise des risques (déploiement de standards internes et de certifications externes), de mise en œuvre des meilleures techniques et pratiques disponibles et de diffusion de la culture environnementale au sein de ses équipes (actions de formation et de sensibilisation).

Pour anticiper les enjeux futurs et améliorer toujours la performance environnementale, les Activités identifient leurs meilleures techniques et pratiques disponibles et les programmes de R & D clés à conduire. Ces actions structurantes s'accompagnent de plans d'action par type d'impact (voir Section 7 du Chapitre 3).

Axe	Objectifs	Actions clés
Limiter les impacts environnementaux	Évaluer et maîtriser les risques	Mettre en œuvre le système de management environnemental et les standards Saint-Gobain S'appuyer sur des audits et des certifications
	Mettre en œuvre les meilleures techniques et pratiques	Développer un inventaire des meilleures techniques et pratiques disponibles
	Innover afin d'inventer les meilleures techniques et pratiques du futur	Identifier les programmes de R & D clés à conduire
	Renforcer et pérenniser la culture environnementale	Promouvoir les bonnes pratiques grâce à des actions de formation et de sensibilisation

2.1.4 Permettre l'épanouissement professionnel

Le programme OPEN (voir Section 6.2 du Chapitre 3) est l'outil de management permettant de piloter le plan d'action visant à renforcer l'engagement et la satisfaction des collaborateurs de Saint-Gobain.

L'exemplarité managériale, le dialogue social, le respect des personnes, la santé et la sécurité des collaborateurs sont les fondements des actions. Parmi l'ensemble des plans d'action à moyen et long termes, le tableau ci-dessous identifie quelques engagements forts de Saint-Gobain.

Axe	OPEN	Exemples d'actions à développer sur le long terme
Permettre l'épanouissement professionnel	Engagement des collaborateurs	Mettre en place une politique salariale permettant l'accès au logement de tous les salariés selon les standards de leur pays Renforcer la politique santé par une couverture santé accessible à tous et des programmes de sensibilisation Consolider les résultats probants de la politique sécurité
	Diversité des équipes	Promouvoir toutes les diversités (mixité, nationalités, formations, parcours professionnels, générations, handicap) Accélérer la mise en œuvre de dispositifs pour lever les freins liés à l'organisation du travail
	Mobilité professionnelle	Faire de tous les changements de poste une opportunité de mobilité Intégrer systématiquement des programmes de mobilité aux projets de réorganisation
	Développement des talents	Être un employeur connu et reconnu pour la richesse des parcours qu'il propose Intensifier les programmes de formation managériale et les compléter de modules spécifiques



2.1.5 Contribuer au développement des communautés locales et agir sur l'ensemble de la supply chain

Partout où il est présent, le Groupe Saint-Gobain s'assure que la création de valeur est partagée. Les actions du Groupe intègrent le développement local à long terme et son implantation se fait dans le respect des communautés locales, un dialogue constant avec les pouvoirs publics et l'ensemble des parties prenantes.

Cette démarche s'appuie sur la notion de « *social licence to operate* », qui représente l'acceptation d'une implantation par une communauté, nationale ou locale, au-delà de la conformité réglementaire et légale, reconnaissant que la valeur créée est réellement partagée.

Le tableau suivant identifie trois niveaux d'actions en fonction de la maturité de l'implantation locale et des actions prioritaires.

Axe	Objectifs	Actions clés
Contribuer au développement des communautés locales et agir sur l'ensemble de la supply chain	Obtenir ou confirmer une " <i>social licence to operate</i> "	Ne pas consommer des ressources vitales pour les communautés, minimiser les impacts sur l'eau, l'air et le sol et la biodiversité locale Établir un dialogue actif et ouvert avec les communautés locales
	Sécuriser la " <i>social licence to operate</i> "	Renforcer les compétences locales Prendre en compte les préoccupations environnementales locales
	Créer une valeur partagée	Favoriser l'économie circulaire locale Apporter des solutions qui visent à améliorer la vie locale

À terme, la contribution locale de Saint-Gobain pourra être évaluée d'un point de vue économique, social et sociétal.



2.2 RÉSULTATS RSE

Les objectifs sont réunis dans le tableau de bord RSE.

Les indicateurs de performance sont en cours de finalisation. Ils seront donc mis en œuvre à partir de 2015. Des exemples d'actions et de résultats figurent ci-dessous. Ils illustrent l'engagement de Saint-Gobain en 2014.

Le détail des indicateurs RSE figure au chapitre 9.

Engagements	Objectifs long terme	Exemples d'actions/résultats 2014
Gouvernance	Saint-Gobain référencé dans les indicateurs externes leaders du marché	<ul style="list-style-type: none"> GRI G3.1 A+ Référencé FTSE4good
Inventer l'habitat durable	Saint-Gobain identifié comme le leader de l'habitat durable	<ul style="list-style-type: none"> Membre de plus de 30 <i>Green Building Councils</i> Saint-Gobain siège au <i>Corporate Advisory Board</i> du World GBC
	Le Multi-Confort mis en œuvre mondialement et sur tous les marchés	<ul style="list-style-type: none"> 5 nouveaux projets Multi-Confort
	Une part importante des ventes réalisée avec les solutions durables	<ul style="list-style-type: none"> Plus de 300 cadres formés à l'éco-innovation
Limiter les impacts environnementaux	Réduction des événements environnementaux	<ul style="list-style-type: none"> Aucun événement « majeur sévère »
	Réduction des impacts environnementaux	<ul style="list-style-type: none"> Émissions de CO₂ : -1,4 % (iso-production, sites du périmètre concerné) Rejets d'eau : -9 % (iso-production)
Permettre l'épanouissement professionnel	Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> Taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures (TF2) : 4,5
	Diversité	<ul style="list-style-type: none"> 99 nations représentées dans le management de Saint-Gobain Formation en ligne <i>Gender Balance Awareness</i> diffusée en plusieurs langues auprès des managers et équipes RH
	Loyauté des collaborateurs	<ul style="list-style-type: none"> Top Employeur 2014 dans 7 pays (Royaume-Uni, France, Brésil, Chine, Allemagne, Italie, Pologne)
Agir sur la chaîne de valeur et contribuer au développement des communautés locales	Création de valeur localement (impact sur l'emploi)	<ul style="list-style-type: none"> Plus de 460 000 emplois indirects
	Création de valeur localement (impact des achats)	<ul style="list-style-type: none"> 20 % des achats du Groupe (hors achats de négoce du réseau de distribution) réalisés auprès de fournisseurs locaux
Marchés de l'industrie	Performance sociétale des nouveaux produits	<ul style="list-style-type: none"> SG Sekurit a développé des pare-brise sgs Coolcoat et sgs Lightweight éco-conçus Verallia a vendu 2,4 milliards de produits ECOVA



Gouvernement d'entreprise

1. Composition et fonctionnement du Conseil d'administration	117
1.1 Composition du Conseil d'administration	117
1.2 Fonctionnement du Conseil d'administration	128
2. Rémunération des organes d'administration et de direction	134
2.1 Rémunération versée aux administrateurs – jetons de présence	134
2.2 Rémunération du dirigeant mandataire social	135
2.3 Rémunérations des membres de la Direction du Groupe	146
2.4 Plans de rémunération à long terme (options sur actions, actions de performance et unités de performance)	146
3. Transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux	151

1. Composition et fonctionnement du **Conseil d'administration**

La présente section, établie avec le concours du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance du Conseil, rend compte, en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, de la composition du Conseil, de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein et des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil (voir Section 2.1 du Chapitre 6 pour l'intégralité du rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne et le gouvernement d'entreprise).

La Compagnie de Saint-Gobain se réfère au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'AFEP et le MEDEF dans sa version actualisée de juin 2013, consultable sur le site internet du MEDEF à l'adresse suivante : www.medef.com.

La Société fait application de toutes les dispositions de ce code.

Application des recommandations du code de gouvernement d'entreprise publié par l'AFEP et le MEDEF

Dispositions qui ont été écartées	Raisons pour lesquelles elles ont été écartées
Néant	Néant

1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.1.1 Membres du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est composé, au 1^{er} février 2015, des 18 membres présentés ci-après, nommés pour une durée de quatre ans. Il comprend un administrateur représentant les salariés actionnaires et deux membres représentant les salariés en application de la loi, ces derniers ayant pris leur fonction d'administrateur au 1^{er} décembre 2014.

Les fiches ci-dessous présentent les membres du Conseil d'administration au 1^{er} février 2015, et les principaux mandats et principales fonctions qu'ils exercent ou ont exercé en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années à la connaissance de la Société.

Pierre-André de CHALENDAR



Président du Conseil d'administration
Membre du Comité stratégique et de la RSE

Français
56 ans
Compagnie de Saint-Gobain
« Les Miroirs »
18 avenue d'Alsace
92400 Courbevoie

Nombre d'actions détenues : 150 379
Date de première nomination : juin 2006
Date de début de mandat : juin 2014
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2017

Expertise et expérience

Diplômé de l'ESSEC, ancien élève de l'École Nationale d'Administration et ancien Inspecteur des Finances, M. Pierre-André de Chalendar est entré à la Compagnie de Saint-Gobain en tant que Directeur du Plan le 1^{er} octobre 1989.

Directeur des Abrasifs Europe (1992-1996), puis de la Branche Abrasifs (1996-2000) avant d'être nommé Délégué Général de la Compagnie pour le Royaume-Uni et la République d'Irlande (2000-2002), M. Pierre-André de Chalendar a été nommé Directeur Général Adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain en charge du Pôle Distribution Bâtiment en 2003.

Nommé Directeur Général Délégué de la Compagnie de Saint-Gobain en mai 2005, élu administrateur en juin 2006, puis Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain, le 7 juin 2007, il est Président-Directeur Général depuis le 3 juin 2010.

Au sein du Groupe Saint-Gobain, il est administrateur de Saint-Gobain Corporation et du GIE SGPM Recherche. Il a été Président du Conseil d'administration de Verallia de mars 2011 à mars 2014.

Ses mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

M. Pierre-André de Chalendar est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2006.

Principale fonction exercée : Président du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administrateur de Veolia Environnement*
- Administrateur de BNP Paribas*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

Néant

* société cotée

Isabelle BOUILLOT



Administrateur

Française 42 rue Henri Barbusse
65 ans 75005 Paris

Nombre d'actions détenues : 1 542
Date de première nomination : juin 1998
Date de début de mandat : juin 2012
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2015

Expertise et expérience

Diplômée de droit public et de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Mme Isabelle Bouillot est ancienne élève de l'École Nationale d'Administration. D'abord en fonction à la Direction du Budget, elle a été successivement Directeur du Cabinet du Ministre de l'Emploi (1982) et Directeur adjoint du Cabinet du Ministre de l'Économie et des Finances (1983-1984). Après avoir présidé l'Union des Banques à Paris (1985-1986), elle a été nommée Commissaire du Gouvernement à la Mission de contrôle des activités financières (1986-1989). Conseiller économique à la Présidence de la République (1989-1991), puis Directeur du Budget au Ministère de l'Économie et des Finances (1991-1995). Elle a rejoint, en juin 1995, la Caisse des Dépôts et Consignations en qualité de Directeur Général Adjoint chargé de la direction des activités bancaires et financières, puis de Président du Directoire de CDC Finance-CDC IXIS, fonctions qu'elle a quittées au deuxième semestre 2003.

Mme Isabelle Bouillot a été membre du Conseil des Marchés Financiers de 1997 à 2003.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

Mme Isabelle Bouillot est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 1998.

Principale fonction exercée : Présidente de China Equity Links

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Présidente de China Equity Links SAS
- Administrateur d'Air France-KLM*
- Administrateur d'Umicore* (Belgique)
- Gérante majoritaire d'IB Finance
- Président de CEL Partners Ltd (Hong Kong)
- Administrateur de Yafei Dentistry Limited**
- Administrateur de Crystal Orange Hotel Holdings Limited**
- Administrateur de JD Holding Inc.**

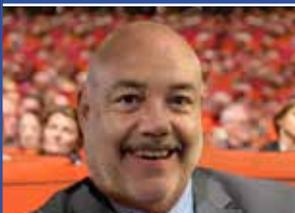
Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Administrateur de Dexia* (Belgique) (jusqu'en mai 2012)

* société cotée

** société immatriculée hors de France dans laquelle China Equity Links détient une participation

Alain DESTRAIN



Administrateur salarié

Français Saint-Gobain Interservices
« Les Miroirs »
57 ans 18 avenue d'Alsace
92400 Courbevoie

Nombre d'actions détenues : 269
Date de première nomination : décembre 2014
Date de début de mandat : décembre 2014
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2017

Expertise et expérience

M. Alain Destrain a effectué toute sa carrière professionnelle au sein de l'usine de Vauxrot chez Saint-Gobain Emballage (SGE). Il s'est engagé très tôt dans un parcours syndical, d'abord, au sein de l'usine de Vauxrot, puis dans les instances syndicales locales et nationales comme Secrétaire chargé des affaires syndicales à l'Union Départementale de l'Aisne pendant 3 ans puis comme membre du Bureau Fédéral du Verre et de la Céramique depuis 1999. En 2002, il a été chargé de la négociation collective dans la Branche du Verre Mécanique par la FNTVC. Au sein des instances de la société Saint-Gobain Emballage et du Groupe Saint-Gobain, il a été représentant syndical (affilié à la Confédération Générale du Travail - CGT), puis membre titulaire du Comité Central d'Entreprise de SGE, Délégué Syndical Central de Verallia, Secrétaire du Comité de Groupe Saint-Gobain, membre de la Convention Européenne pour le Dialogue Social et membre du Comité Restreint.

En 2013, dans le cadre de la reconnaissance des parcours syndicaux, il a suivi une formation qualifiante à Sciences Po Paris.

M. Alain Destrain exerce les fonctions d'Auditeur sécurité au sein de Saint-Gobain Interservices depuis le 1^{er} janvier 2015.

M. Alain Destrain est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis décembre 2014.

Principale fonction exercée : Auditeur sécurité, Saint-Gobain Interservices

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

Néant

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

Néant

Jean-Martin FOLZ



Administrateur
Président du Comité stratégique et de la RSE

Français Compagnie de Saint-Gobain
« Les Miroirs »
68 ans 18 avenue d'Alsace
92400 Courbevoie

Nombre d'actions détenues : 1 717
Date de première nomination : mars 2001
Date de début de mandat : juin 2013
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2016

Expertise et expérience

M. Jean-Martin Folz est ancien élève de l'École Polytechnique et ingénieur des Mines. Après un an à Tokyo à la Maison Franco-Japonaise, il débute sa vie professionnelle en 1972 dans une direction régionale du Ministère de l'Industrie ; entre 1975 et 1978, il occupe différentes fonctions dans des cabinets ministériels et en dernier lieu est Directeur du cabinet du Secrétaire d'État à l'Industrie. En 1978, il entre dans le Groupe Rhône-Poulenc, où il est d'abord directeur d'usine à Saint-Fons puis Directeur Général Adjoint de Rhône-Poulenc Spécialités Chimiques. Il est Directeur Général Adjoint puis Président-Directeur Général de Jeumont-Schneider, filiale du groupe Schneider, de 1984 à 1987. Il est Administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain de 1986 à 1987. En juillet 1987, il devient Directeur Général de Pechiney puis Président de Carbone Lorraine. En 1991, il est nommé Directeur Général de Eridania Béghin-Say et Président de Béghin-Say. Il entre dans le Groupe PSA Peugeot Citroën en juillet 1995 et devient Directeur de la Division Automobile du Groupe en avril 1996. Il est nommé Président du Groupe PSA Peugeot Citroën à compter du 1^{er} octobre 1997. Il devient également à cette date Président d'Automobiles Peugeot et d'Automobiles Citroën, fonctions qu'il exerce jusqu'en 2007.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

M. Jean-Martin Folz est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis mars 2001.

Principale fonction exercée : Administrateur de sociétés

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administrateur d'Alstom*
- Administrateur d'Axa*
- Administrateur de Société Générale*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Administrateur de Solvay* (Belgique) (jusqu'en 2014)
- Président du Conseil d'administration d'Eutelsat-Communications* (jusqu'en 2013)
- Membre du Conseil de surveillance d'ONF-Participations (jusqu'en 2012)
- Administrateur de Carrefour* (jusqu'en 2011)
- Président de l'Association Française des Entreprises Privées (jusqu'en 2010)

* société cotée

Bernard GAUTIER



Administrateur
Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

Français Wendel
55 ans 89 rue Taïtbout
75009 Paris

Nombre d'actions détenues : 1 143
Date de première nomination : juin 2008
Date de début de mandat : juin 2012
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2015

Expertise et expérience

M. Bernard Gautier est ingénieur de formation (SUPELEC). Il a débuté sa carrière en créant une entreprise dans le secteur des médias, AG Euromedia puis a poursuivi sa carrière de 1983 à 1989, en tant que consultant puis Directeur d'études chez Arthur Andersen, dans le secteur média-presse et services.

Après douze ans chez Bain & Company, dont il devient *Senior Partner* et membre de l'*International Board of Directors* en 1999, il a rejoint Atlas Venture début 2001 en tant que *General Partner* et responsable du bureau de Paris de 2000 à 2003.

Il a une expérience opérationnelle de l'investissement et une expérience approfondie des technologies de l'information, des télécommunications et des services associés ainsi que des fonds de LBO et Private Equity.

M. Bernard Gautier a exercé les fonctions de Président du Conseil d'administration de Lineis (2003-2005), administrateur de Wheelabrator Allevard (2004-2005) et de TFM (Groupe Wheelabrator Allevard) (2004-2005) et Vice-Président du Conseil de surveillance d'Editis (2004-2008). Il a rejoint le groupe Wendel en 2003 pour en devenir membre du Directoire en 2005.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

M. Bernard Gautier est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2008.

Principale fonction exercée : Membre du Directoire de Wendel

Mandats et fonctions exercés au cours de l'exercice

- Membre du Directoire de Wendel*
- Président de Expansion 17 SA SICAR**, Global Performance 17 SA SICAR**, Conseil de gestion de CSP Technologies Sàrl**, Winvest International SA SICAR**, Oranje-Nassau Développement SA SICAR**, Président du Conseil de gestion de Winvest Conseil Sàrl**
- Gérant de Materis Parent** et de Constantinople GmbH**
- Administrateur de IHS Holding Ltd.**, Sofisamc**, Stahl Holdings BV**, Stahl Group SA**, Stahl Lux2**, Stichting Administratiekantoor Il Stahl Groep Il**, Trief Corporation SA**, Wendel Japan KK**, Winvest Part BV**

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années

- Administrateur de Communication Media Partner (jusqu'en 2013)
- Vice-Président d'Editis Holding
- Vice-Président du Conseil d'administration de Deutsch Group SAS** (jusqu'en avril 2012)
- Membre du Comité de direction de Deutsch Group SAS**
- Membre du Conseil de surveillance de Legron BV** (jusqu'en juillet 2010)

* société cotée

** société immatriculée hors de France

Anne-Marie IDRAC


Administrateur indépendant
Membre du Comité des nominations,
des rémunérations et de la gouvernance

Française Compagnie de Saint-Gobain
 « Les Miroirs »
 63 ans 18 avenue d'Alsace
 92400 Courbevoie

Nombre d'actions détenues : 800
Date de première nomination : juin 2011
Date de début de mandat : juin 2011
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2014

Expertise et expérience

Mme Anne-Marie Idrac est diplômée de l'Institut d'Études Politiques de Paris et ancienne élève de l'École Nationale d'Administration. Administrateur civil, elle exerce diverses fonctions de 1974 à 1995 au Ministère de l'Équipement dans les domaines de l'environnement, du logement, de l'urbanisme et des transports, notamment comme Directrice générale de l'Établissement Public d'Aménagement de Cergy-Pontoise (1990-1993), puis Directrice des Transports Terrestres (1993-1995). En 1995, elle est nommée Secrétaire d'État aux Transports, fonction qu'elle exerce jusqu'en juin 1997. Elle est élue Député des Yvelines en 1997 et en 2002, et Conseillère Régionale d'Île-de-France de 1998 à 2002. De 2002 à 2006, Mme Idrac est Présidente-Directrice Générale de la RATP, puis Présidente de la SNCF de 2006 à 2008. En mars 2008, elle est nommée Secrétaire d'État au Commerce Extérieur, fonction qu'elle exerce jusqu'en novembre 2010. Mme Idrac a été, par ailleurs, Présidente du Mouvement Européen-France de 1999 à 2005 et membre du Conseil Économique et Social de 2004 à 2008. Elle est également Vice-Présidente de la Fondation Robert Schuman et membre de l'*Advisory Board* de HEC. Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous. Mme Anne-Marie Idrac est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2011.

Principale fonction exercée : Consultant

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administrateur de Bouygues*
- Administrateur de Total*
- Membre du Conseil de surveillance de Vallourec*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Administrateur de Mediobanca* (Italie) (jusqu'en 2014)

* société cotée

Sylvia JAY


Administrateur indépendant
Membre du Comité des nominations,
des rémunérations et de la gouvernance

Britannique 38 Markham Street
 Londres SW3 3NR
 68 ans (Grande-Bretagne)

Nombre d'actions détenues : 1 030
Date de première nomination : juin 2001
Date de début de mandat : juin 2012
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2015

Expertise et expérience

Lady Jay a exercé précédemment au sein de la haute fonction publique britannique diverses fonctions dans l'administration pour le développement outre-mer (*Overseas Development Administration* - ODA), ainsi que, en position de détachement, auprès du Ministère français de la Coopération, du Trésor français et de la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD). Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous. Lady Jay est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2001.

Principale fonction exercée : Administrateur de sociétés

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administrateur de Lazard Limited*
- Administrateur de Groupe Casino*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Administrateur d'Alcatel-Lucent* (jusqu'en mai 2014)
- *Vice Chairman* puis *Chairman* de L'Oréal UK & Ireland (jusqu'en juillet 2013)
- *Chairman* du Pilgrim Trust (jusqu'à fin 2014)
- *Trustee* de The Body Shop Foundation (jusqu'en 2011), de l'Entente Cordiale Scholarship Scheme et de Prison ReformTrust (jusqu'en 2014)

* société cotée

Pamela KNAPP



Administrateur indépendant

Allemande Compagnie de Saint-Gobain
« Les Miroirs »
57 ans 18 avenue d'Alsace
92400 Courbevoie

Nombre d'actions détenues : 809
Date de première nomination : juin 2013
Date de début de mandat : juin 2013
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2016

Expertise et expérience

Diplômée de l'université de Berlin et de l'université de Harvard, Mme Pamela Knapp a débuté sa carrière en 1987 comme consultante en fusion/acquisition chez Deutsche Bank Morgan Grenfell GmbH et chez Fuchs Consult GmbH.
En 1992, elle est nommée Directeur des « Projets Stratégiques » puis de la Branche « Maintenance & Service » au sein du secteur Transportation Systems du Groupe Siemens, fonctions qu'elle occupe jusqu'en 1997. De 1998 à 2000, elle est membre du Directoire et Directeur Administratif et Financier (CFO) de Siemens SA, Belgique et Luxembourg.
En 2000, elle est Directeur du département central « Corporate Development Executives » du Groupe Siemens puis, à partir de 2004, membre du Directoire et Directeur Administratif et Financier du secteur « Power Transmission & Distribution » du Groupe Siemens jusqu'en 2009. De 2009 au mois d'octobre 2014, elle a été membre du Directoire de GfK SE.
Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.
Mme Pamela Knapp est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2013.

Principale fonction exercée : Administrateur de sociétés

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Membre du Conseil de surveillance, du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et du Comité financier et d'audit de Peugeot SA* (depuis 2011)
- Membre du Conseil d'administration de HKP Group AG (Suisse) (depuis 2013)

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Membre du Conseil de surveillance de Monier Holdings SCA (Luxembourg) (2009 - 2013)
- Membre du Directoire de GfK SE (Allemagne) (2009 - 2014)

* société cotée

Pascal LAÏ



Administrateur salarié

Français Saint-Gobain Sekurit France
249 boulevard Drion
52 ans 59580 Aniche

Nombre d'actions détenues : 1 073
Date de première nomination : décembre 2014
Date de début de mandat : décembre 2014
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2017

Expertise et expérience

M. Pascal Laï a rejoint le Groupe en 1986 à l'usine d'Aniche (Saint-Gobain Sekurit) au sein de laquelle il a travaillé pendant 20 ans en production dans l'environnement des fours, puis comme ouvrier. Il a débuté dans les années 2000 un parcours syndical (affilié à la Confédération française démocratique du travail - CFDT) où il a occupé successivement des mandats de titulaire au sein du Comité d'Établissement d'Aniche, de titulaire Délégué du Personnel et de membre titulaire du CHSCT. Il est également membre titulaire du Comité Central d'Entreprise de Saint-Gobain Sekurit France. De plus, il a détenu les mandats de membre titulaire au Comité de Groupe Saint-Gobain, de coordinateur Groupe depuis 2011 et de membre titulaire de la Convention pour le Dialogue Social Européen. M. Laï exerce les fonctions d'Animateur Environnement, Hygiène, Sécurité interne au sein de la société Saint-Gobain Sekurit France depuis le 1^{er} décembre 2014.
M. Pascal Laï est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis décembre 2014.

Principale fonction exercée : Animateur Environnement, Hygiène, Sécurité de Saint-Gobain Sekurit France

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

Néant

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

Néant

Agnès LEMARCHAND



Administrateur indépendant Membre du Comité des comptes

Française Compagnie de Saint-Gobain
« Les Miroirs »
60 ans 18 avenue d'Alsace
92400 Courbevoie

Nombre d'actions détenues : 2 000
Date de première nomination : juin 2013
Date de début de mandat : juin 2013
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2016

Expertise et expérience

Diplômée de l'École Nationale Supérieure de Chimie de Paris (ENSCP) et du MIT (USA), et titulaire d'un MBA de l'INSEAD, Mme Agnès Lemarchand a débuté sa carrière avec différentes responsabilités opérationnelles au sein du Groupe Rhône-Poulenc de septembre 1980 à décembre 1985. Nommée en 1986 Directeur Général de l'Industrie Biologique Française (IBF), filiale du secteur Santé de Rhône-Poulenc, elle crée la filiale IBF Biotechnics et développe l'activité aux États-Unis.

En 1991, elle rejoint le Groupe Ciments Français en tant que Directeur Général de Prodigal, filiale minéraux industriels qu'elle dirige de 1991 à 1996. Elle rejoint le Groupe Lafarge en 1997, occupe la fonction de Directeur de la stratégie de la branche matériaux de spécialités puis est nommée en 1999 Président-Directeur Général de Lafarge Chaux, activité qu'elle développe en Europe et sur le continent nord-américain.

En 2004, le Groupe décide de se désengager de son activité Chaux, elle réalise la cession des différentes filiales américaines et européennes, puis reprend avec les dirigeants la filiale de Lafarge Chaux au Royaume-Uni et fonde Steetley Dolomite Limited. Elle en assure la présidence exécutive pendant 10 ans puis cède l'entreprise au groupe industriel Lhoist. Mme Lemarchand a été membre du Conseil Économique, Social et Environnemental (section des activités économiques) de mars 2012 à avril 2014.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

Mme Agnès Lemarchand est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2013.

Principale fonction exercée : Administrateur de sociétés

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administrateur de CGG* (depuis 2012)
- Administrateur de Biomérieux* (depuis mai 2014)
- Membre du Conseil de surveillance de Vivescia Industries, représentant BPI France Participations (depuis 2011)
- Président de Orchard SAS (depuis décembre 2014)

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Membre du Conseil de surveillance d'Areva* (jusqu'en janvier 2015)
- Président exécutif de Steetley Dolomite Limited (Royaume-Uni) (jusqu'en octobre 2014)
- Membre du Conseil de surveillance de Mersen* (jusqu'en mai 2013)

* société cotée

Frédéric LEMOINE



Administrateur Membre du Comité des comptes Membre du Comité stratégique et de la RSE

Français Wendel
89 rue Taitbout
49 ans 75009 Paris

Nombre d'actions détenues : 835
Date de première nomination : avril 2009
Date de début de mandat : juin 2012
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2015

Expertise et expérience

Diplômé de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC) et de l'Institut d'Études Politiques de Paris, licencié en droit, ancien élève de l'École Nationale d'Administration, M. Frédéric Lemoine est inspecteur des finances.

En 1992-1993, il dirige pendant un an l'Institut du Cœur d'Hô Chi Minh Ville au Vietnam et devient, de 2004 à 2013, Secrétaire général de la Fondation Alain Carpentier qui a soutenu cet hôpital.

De 1995 à 1997, il est Directeur adjoint du cabinet du Ministre du Travail et des Affaires sociales, chargé de la coordination de la réforme de la Sécurité sociale et de la réforme hospitalière, et parallèlement chargé de mission auprès du Secrétaire d'État à la Santé et à la Sécurité sociale.

De 1998 à 2002, il est, auprès de M. Serge Kampf et du Directoire de Caggemini, Directeur délégué puis Directeur financier du Groupe avant d'être nommé Directeur Général Adjoint en charge des finances de Caggemini Ernst & Young.

De 2002 à 2004, il est Secrétaire Général Adjoint de la Présidence de la République auprès de M. Jacques Chirac, notamment en charge des affaires économiques et financières. D'octobre 2004 à 2008, il est *Senior Advisor* auprès de McKinsey. De mars 2005 à avril 2009, il est Président du Conseil de surveillance d'Areva et membre puis censeur du Conseil de surveillance de Générale de Santé de 2006 à 2009.

Il est devenu membre du Conseil de surveillance de Wendel en juin 2008, fonction qu'il a quittée lors de sa nomination comme Président du Directoire de Wendel en avril 2009.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

M. Frédéric Lemoine est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis avril 2009.

Principale fonction exercée : Président du Directoire de Wendel

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Président du Directoire de Wendel* (depuis avril 2009)
- Président du Conseil de surveillance d'Oranje-Nassau Groep BV (Pays-Bas)
- Président du Conseil d'administration de Trief Corporation (Luxembourg)
- Président du Conseil d'administration de Bureau Veritas*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Vice-Président du Conseil d'administration de Bureau Veritas*
- Administrateur de Flamel Technologies (jusqu'en 2011)
- Administrateur de Groupama* (2005-2012) et Président du Comité d'audit et des comptes (2005-2011)
- Administrateur de Legrand* (2009-2013)
- Président de Winbond SAS

* société cotée

Gérard MESTRALLET



Administrateur

Français GDF Suez
1 place Samuel de Champlain,
Faubourg de l'Arche
65 ans 92930 La Défense Cedex

Nombre d'actions détenues : 1 121
Date de première nomination : novembre 1995
Date de début de mandat : juin 2011
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2014

Expertise et expérience

M. Gérard Mestrallet est diplômé de l'École Polytechnique, de l'École de l'Aviation Civile, de l'Institut d'Études Politiques de Toulouse et de l'École Nationale d'Administration. M. Gérard Mestrallet a été Administrateur civil à la Direction du Trésor, puis Conseiller Technique pour les Affaires Industrielles de M. Jacques Delors, Ministre de l'Économie et des Finances.

En 1984, M. Gérard Mestrallet est entré à la Compagnie de Suez, en tant que Chargé de Mission auprès de M. Jean Peyrelevade. En 1986, il est nommé Délégué général adjoint pour les affaires industrielles auprès de M. Gérard Worms.

En février 1991, il est nommé administrateur délégué et Président du Comité de Direction de la Société Générale de Belgique.

M. Gérard Mestrallet a été nommé successivement Président-Directeur Général de la Compagnie de Suez (1995), Président du Directoire de Suez Lyonnaise des Eaux (1997), Président-Directeur Général de Suez (2001) et de GDF SUEZ (2008). Il a été renouvelé dans ses fonctions le 23 avril 2012.

M. Gérard Mestrallet est Président Honoraire du Conseil international du Maire de Chongqing, Membre du Conseil international du Maire de Shanghai et de JP Morgan Chase, Membre de l'European Round Table of Industrialists, Président de l'Association Paris Europlace, administrateur de l'Université Tongji (Shanghai) et Docteur Honoris Causa de l'Université de Cranfield (Royaume-Uni). Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

M. Gérard Mestrallet est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis novembre 1995.

Principale fonction exercée : Président-Directeur Général de GDF SUEZ

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Président-Directeur Général de GDF SUEZ*
- Président du Conseil d'administration de GDF SUEZ Énergie Services**, SUEZ Environment Company**, Electrabel** (Belgique) et GDF SUEZ Energy Management Trading** (Belgique)
- Vice-Président du Conseil d'administration de Sociedad General de Aguas de Barcelona** SA (Espagne)
- Administrateur d'International Power** (Royaume-Uni)
- Membre du Conseil de surveillance de Siemens AG* (Allemagne)

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Mandats au sein de diverses sociétés du Groupe GDF SUEZ
- Président du Conseil d'administration de Hisusa (Espagne) (jusqu'en juin 2010)
- Membre du Conseil de surveillance d'Axa* (jusqu'en avril 2010)
- Administrateur de Pargesa Holding SA (Suisse) (jusqu'en mai 2014)

* société cotée

** société appartenant au Groupe GDF Suez

Jacques PESTRE



Administrateur représentant les actionnaires salariés

Français SGDB France
Immeuble le Mozart
58 ans 13/15 rue Germaine Tailleferre
75940 Paris cedex 19

Nombre d'actions détenues : 3 447
Date de première nomination : juin 2011
Date de début de mandat : juin 2011
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2014

Expertise et expérience

M. Jacques Pestre est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Toulouse. Entré dans le Groupe Saint-Gobain il y a plus de 30 ans, il débute sa carrière en 1980, dans la Branche Isolation en tant qu'agent commercial terrain, puis chef des ventes (1982-1984), avant d'être nommé Directeur régional Sud-Ouest de la société Isover.

En 1987, M. Jacques Pestre est nommé Directeur régional de Saint-Gobain Vitrage, fonction qu'il exerce jusqu'en 1988 avant d'être nommé chef d'agence des Miroiteries de l'Ouest. De 1989 à 1995, Jacques Pestre est Directeur Général de Somir SA. De 1995 à fin août 2011, M. Jacques Pestre exerce successivement les fonctions de Directeur Commercial Exploitation de POINT.P BMSO (jusqu'en 2000), Directeur Général de régions du groupe POINT.P (jusqu'en 2007) puis Président de Zone du Groupe POINT.P (2010), Directeur Général Adjoint, en charge des Enseignes Spécialistes de SGDB France.

Depuis septembre 2011, M. Jacques Pestre est le Directeur Général Adjoint de SGDB France en charge de l'enseigne POINT.P.

M. Jacques Pestre exerce en outre des mandats de Président, Président du Conseil d'administration, Président-Directeur Général ou administrateur dans les sociétés suivantes du Pôle Distribution Bâtiment du Groupe Saint-Gobain : DOCKS DE L'OISE, SONEN (depuis 2012) BMSO, BMCE, COMASUD, BMRA, Méridionale des Bois et Matériaux MBM, CIBOMAT, THUON (depuis 2011) DECO CERAM (depuis 2009) BOCH FRERES (2008).

M. Jacques Pestre est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2011 et Président du Conseil de surveillance du FCPE « Saint-Gobain PEG France ».

Principale fonction exercée : Directeur Général Adjoint de SGDB France en charge de l'enseigne POINT.P

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

Néant

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

Néant

Olivia QIU



Administrateur indépendant

Française et
Chinoise
48 ans

Philips Lighting
Building HBT-11
Amstelplein 2
1096 BC Amsterdam
(Pays-Bas)

Nombre d'actions détenues : 800
Date de première nomination : juin 2011
Date de début de mandat : juin 2011
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2014

Expertise et expérience

Mme Olivia Qiu est ingénieure de l'Université de Nankai, licenciée en électronique de la *China Electronic Science and Technology University* (UESTC) et docteur en science de gestion de l'École supérieure des affaires de Grenoble.

À partir de 1987, Mme Olivia Qiu a été ingénieure responsable de la conception de radars militaires, puis de recherche et développement de la *China Chengdu Design Institute* n° 784. En 1997, elle entre chez Alcatel en qualité de responsable de projet pour la négociation de trois co-entreprises pour Alcatel *China Cable Sector*. En 1998, elle est nommée Directeur des ventes d'Alcatel pour la Région Est de la Chine, puis, en 2000 Directeur des opérations commerciales. Elle devient, en 2002, Directeur en charge du marketing et des opérations 3G pour Alcatel *Shanghai Bell*, et de 2004 à 2005, Directeur du développement pour la région Asie-Pacifique d'Alcatel.

À partir de 2005, elle dirige les activités commerciales, marketing, solutions techniques et implémentation d'Alcatel Chine. En 2008, elle est nommée Directeur Régional pour l'Asie de l'Est, Directeur Général d'Alcatel-Lucent Shanghai Bell.

Mme Olivia Qiu a été Directeur Général en charge du développement de la branche d'activités « *Strategic Industries* » d'Alcatel-Lucent jusqu'en 2013. Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

Mme Olivia Qiu est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2011.

Principales fonctions exercées : Directeur de la stratégie et de l'innovation de Philips Lighting
Vice-Président exécutif de Philips

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe
Néant

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Directeur général d'Alcatel-Lucent Shanghai Bell** (jusqu'en 2013)
- Administrateur d'Alcatel-Lucent Shanghai Bell**
- Vice-Présidente du Conseil d'administration d'Alcatel-Lucent Qingdao Telecommunications**
- Présidente du Conseil d'administration d'Alcatel-Lucent Shanghai Bell Enterprise Communications Co. Ltd**, Alcatel-Lucent Sichuan Bell Communication System Co. Ltd**, Lucent Technologies Qingdao Telecommunications Enterprise Co. Ltd**, Lucent Technologies Information** et Communications of Shanghai Ltd**

** société immatriculée hors de France

Denis RANQUE



Administrateur Indépendant Membre du Comité des comptes

Français
63 ans

Airbus Group
37 boulevard de
Montmorency
75016 Paris

Nombre d'actions détenues : 888
Date de première nomination : juin 2003
Date de début de mandat : juin 2011
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2014

Expertise et expérience

M. Denis Ranque est ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École des Mines.

Il commence sa carrière au Ministère de l'Industrie où il occupe plusieurs postes dans le secteur de l'énergie, avant de rejoindre le Groupe Thomson en 1983 en qualité de Directeur du Plan.

L'année suivante, il est muté à la Division Tubes Électroniques, d'abord comme Directeur de l'activité « Espace », puis, à partir de 1986, comme Directeur du département Tubes Hyperfréquences. Deux ans plus tard, cette division devient la filiale « Thomson Tubes électroniques » dont il est nommé Directeur Général en 1989.

En avril 1992, il est nommé Président et Directeur Général de Thomson Sintra « Activités sous-marines ». Quatre ans plus tard, il devient Directeur Général de Thomson Marconi Sonar, la co-entreprise des systèmes sonar codétenue par Thomson-CSF et GEC-Marconi.

En janvier 1998, M. Denis Ranque est nommé Président-Directeur Général du Groupe Thomson-CSF, qui prend en 2000 le nom de Thales. Il le quitte en 2009 du fait d'un changement d'actionnaire. Il a été Président du Conseil d'administration de Mines Paris Tech, du Cercle de l'Industrie et de l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie. M. Denis Ranque est actuellement Président de la Fondation ParisTech, Président du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise et Président de la Fondation de l'École Polytechnique.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

M. Denis Ranque est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2003.

Principale fonction exercée : Président du Conseil d'administration d'Airbus Group

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Président du Conseil d'administration d'Airbus Group*
- Administrateur de CMA-CGM

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Président du Conseil d'administration de Technicolor*
- Président du Conseil d'administration de Scilab Entreprises
- Administrateur du Fonds Stratégique d'Investissement (FSI) et de CGG* (jusqu'en 2012)

* société cotée

Gilles SCHNEPP



Administrateur

Français
56 ans

Legrand
128 avenue du Maréchal de Lattre
de Tassigny
87045 Limoges Cedex

Nombre d'actions détenues : 800
Date de première nomination : juin 2009
Date de début de mandat : juin 2013
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2016

Expertise et expérience

M. Gilles Schnepf est diplômé de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC). Il a débuté sa carrière chez Merrill Lynch comme Directeur des départements obligataires et dérivés. En 1989, il rejoint le groupe Legrand où il occupe divers postes avant d'être nommé Directeur Général Délégué (2000), membre du Comité de Direction et administrateur (2004), Vice-Président Directeur Général (2004) puis Président-Directeur Général de Legrand depuis 2006. Il est également Président de la FIEEC (Fédération des Industries Électriques, Électroniques et de Communication) depuis juillet 2013. Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous. M. Gilles Schnepf est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2009.

Principale fonction exercée : Président-Directeur Général de Legrand

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Président-Directeur Général de Legrand*
- Divers mandats et fonctions exercés au sein de sociétés filiales du groupe Legrand

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Divers mandats et fonctions exercés au sein de sociétés filiales du groupe Legrand

* société cotée

Jean-Dominique SÉNARD



Administrateur indépendant Président du Comité des comptes

Français
62 ans

Michelin
23 place des Carmes-Déchaux
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9

Nombre d'actions détenues : 1 770
Date de première nomination : juin 2012
Date de début de mandat : juin 2012
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2015

Expertise et expérience

Diplômé de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC) et titulaire d'une maîtrise en droit, M. Jean-Dominique Sénard a débuté sa carrière avec différentes responsabilités financières et opérationnelles au sein du Groupe Total de septembre 1979 à septembre 1987, puis chez Saint-Gobain de 1987 à 1996. De septembre 1996 à mars 2001, il a été Directeur financier du Groupe Pechiney et membre du Comité exécutif du Groupe. Il a ensuite assuré la direction du secteur Aluminium Primaire du Groupe Pechiney jusqu'en 2004. Puis, en tant que membre du Comité exécutif du Groupe Alcan, il a été en charge de l'intégration de Pechiney et Président de Pechiney SA. M. Sénard a rejoint Michelin en mars 2005 en tant que Directeur financier et membre du Conseil exécutif du Groupe Michelin. En mai 2007, M. Sénard devient Gérant non commandité du Groupe Michelin avant d'en être nommé Associé Commandité Gérant en mai 2011 aux côtés de M. Michel Rollier. Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous. M. Jean-Dominique Sénard est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2012.

Principale fonction exercée : Président de Michelin

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Président de la Gérance de Michelin*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Administrateur de SEB* (jusqu'en mai 2013)

* société cotée

Philippe VARIN



Administrateur indépendant Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

Français Areva
62 ans 1, place Jean Millier
92400 Courbevoie

Nombre d'actions détenues : 1 016
Date de première nomination : juin 2013
Date de début de mandat : juin 2013
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2016

Expertise et expérience

Ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris, M. Philippe Varin a rejoint le Groupe Péchiney en 1978 en tant que chercheur. Il a occupé par la suite différents postes de direction au sein de ce Groupe (contrôle de gestion, stratégie, direction de projet) avant d'être nommé en 1995 Directeur de la Division Rhenalu puis Directeur Général du Secteur de l'Aluminium et membre du Comité exécutif du Groupe en 1999.

En 2003, il rejoint le Groupe sidérurgique anglo-néerlandais Corus en tant que *Chief Executive Officer*.

Nommé Président du Directoire de PSA Peugeot Citroën en juin 2009, il quitte le Groupe en juin 2014.

Il est actuellement Président du Conseil d'administration d'Areva. Il est également représentant spécial du ministre des Affaires étrangères et du développement international pour les pays de l'ASEAN et Président du Cercle de l'Industrie depuis 2012.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

M. Philippe Varin est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2013.

Principale fonction exercée : Président du Conseil d'administration d'Areva

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Président du Conseil d'administration d'Areva* (depuis janvier 2015)
- Administrateur d'EDF* (depuis décembre 2014)

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Président du Directoire de PSA Peugeot Citroën* (2009-2014)
- Administrateur de BG Group Plc (de mai 2006 à février 2013)
- Administrateur de GEFCO SA
- Administrateur de Faurecia SA*
- Administrateur de Banque PSA Finance SA
- Administrateur de PCMA Holding BV

* société cotée

1.1.2 Indépendance des membres du Conseil d'administration, parité, représentation des salariés actionnaires et des salariés

Sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a procédé à l'examen annuel de la situation des administrateurs au regard de l'ensemble des critères d'indépendance énoncés par le code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées auquel la Société se réfère.

Il a conclu de cet examen qu'au 1^{er} février 2015, huit administrateurs sur quinze (soit 53 %) répondent à l'intégralité de ces critères et sont donc considérés comme des administrateurs indépendants : Mesdames Anne-Marie Idrac, Sylvia Jay, Pamela Knapp, Agnès Lemarchand, Olivia Qiu et Messieurs Denis Ranque, Jean-Dominique Sénard et Philippe Varin. Conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF, Monsieur Jacques Pestre, représentant les actionnaires salariés, et Messieurs Alain Destrain et Pascal Lai, représentant les salariés, ne sont pas comptabilisés pour établir cette proportion.

Au 1^{er} février 2015, le Conseil comprend six femmes sur seize membres (37 %), et satisfait ainsi aux recommandations du code AFEP-MEDEF précité comme aux prescriptions de la loi du 27 janvier 2011 sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration. Conformément aux dispositions du code AFEP-MEDEF, Monsieur Jacques Pestre, représentant les actionnaires salariés, est comptabilisé pour établir cette proportion, à la différence de Messieurs Alain Destrain et Pascal Lai, représentant les salariés, qui ne le sont pas.

Conformément à l'article 9 des statuts modifié lors de l'Assemblée générale du 5 juin 2014, Messieurs Alain Destrain et Pascal Lai ont été désignés administrateurs représentant les salariés par le Comité de Groupe de la Société et ont pris leurs fonctions au 1^{er} décembre 2014. Ces deux administrateurs, ainsi que M. Pestre, administrateur représentant les salariés actionnaires, siègent au Conseil d'administration au même titre que les autres administrateurs, avec voix délibérative. Sous réserve des dispositions légales qui leur sont propres, ces administrateurs sont soumis à l'ensemble des dispositions légales et statutaires, et disposent des mêmes droits et sont soumis aux mêmes devoirs fixés notamment par le règlement intérieur du Conseil, que ceux applicables aux autres administrateurs.

Conformément à la loi, deux membres du Comité d'entreprise (Madame Daveau et Monsieur Cotrel, élus par les membres du Comité d'entreprise et représentant les salariés) ont siégé au Conseil d'administration avec voix consultative. À compter de l'entrée en fonction des administrateurs salariés mentionnés au précédent paragraphe, seul un membre du Comité d'entreprise (Madame Daveau) siège désormais au Conseil d'administration avec voix consultative, en application des dispositions légales.

Les statuts et le règlement intérieur du Conseil prévoient que chaque administrateur doit détenir au nominatif un minimum de 800 actions, la loi exonérant les administrateurs représentant les salariés, actionnaires ou non, de ce type d'obligation.

1.1.3 Renouvellement du Conseil d'administration

Les mandats des membres du Conseil d'administration se renouvellent de manière échelonnée et équilibrée comme suit :

Date d'expiration du mandat	Administrateur et date de première nomination
À l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014	Anne-Marie Idrac (juin 2011)
	Gérard Mestrallet (novembre 1995)
	Jacques Pestre (juin 2011)
	Olivia Qiu (juin 2011)
À l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015	Denis Ranque (juin 2003)
	Isabelle Bouillot (juin 1998)
	Bernard Gautier (juin 2008)
	Sylvia Jay (juin 2001)
À l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2016	Frédéric Lemoine (avril 2009)
	Jean-Dominique Sénard (juin 2012)
	Jean-Martin Folz (mars 2001)
	Pamela Knapp (juin 2013)
À l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2017	Agnès Lemarchand (juin 2013)
	Gilles Schnepf (juin 2009)
	Philippe Varin (juin 2013)
	Pierre-André de Chalendar (juin 2006)
	Alain Destrain (décembre 2014)
	Pascal Lai (décembre 2014)

Il sera proposé à l'Assemblée générale devant se tenir le 4 juin 2015 de renouveler les mandats d'administrateur de Mesdames Idrac et Qiu et de Messieurs Ranque et Pestre. Ces administrateurs ont fait preuve d'une grande assiduité, puisqu'ils ont assisté à l'ensemble des réunions du Conseil en 2014, sauf une en ce qui concerne deux d'entre eux.

Monsieur Mestrallet n'a pas souhaité le renouvellement de son mandat ; durant les vingt années de son mandat, son expérience et son jugement ont beaucoup apporté aux débats et décisions du Conseil.

Dans l'hypothèse du renouvellement des mandats de chacun de ces administrateurs par l'Assemblée générale des actionnaires devant se tenir le 4 juin 2015, à l'issue de cette Assemblée, le nombre de femmes siégeant au sein du Conseil serait porté à six sur quinze (soit une proportion de 40 %) et le nombre d'administrateurs indépendants au sein du Conseil serait porté à sept sur quatorze (soit un taux de 50 %).

1.1.4 Conflits d'intérêts et déclarations relatives aux membres du Conseil d'administration

À la connaissance de la Compagnie de Saint-Gobain au 1^{er} février 2015, il n'existe aucun lien familial entre les administrateurs de la Compagnie, et, au cours des cinq dernières années, aucun administrateur n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et/ou n'a été empêché par un

tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Il n'existe pas à la connaissance de la Compagnie de Saint-Gobain de conflit d'intérêts entre la Compagnie et les membres du Conseil d'administration au titre de leurs intérêts privés ou professionnels, ou de contrat de service liant personnellement un membre du Conseil d'administration à la Compagnie ou à l'une de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

Le règlement intérieur du Conseil prévoit des règles de gestion des conflits d'intérêts dans l'hypothèse où une telle situation devait se présenter : l'administrateur intéressé aurait le devoir d'en informer le Président-Directeur Général et de s'abstenir de participer aux débats et délibérations sur le sujet en cause (voir Section 1.1.2 du Chapitre 10).

1.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.2.1 Structure de gouvernance : unicité des fonctions de direction

Le Conseil d'administration a décidé dans sa séance du 3 juin 2010 que la Direction Générale de la Compagnie de Saint-Gobain serait, à compter de cette date, de nouveau réunie avec la Présidence du Conseil d'administration et a nommé M. Pierre-André de Chalendar Président-Directeur Général, M. Jean-Louis Beffa étant nommé Président d'honneur de la Compagnie de Saint-Gobain.

La réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, fonctions qui avaient été dissociées en juin 2007 pour assurer de manière harmonieuse la transition entre Messieurs Beffa et de Chalendar, a fait suite à la cessation, en application de la limite d'âge statutaire, des fonctions de Président du Conseil d'administration par M. Jean-Louis Beffa.

Au sein de la Compagnie de Saint-Gobain, l'unicité des fonctions permet une réactivité et une efficacité accrue dans le fonctionnement de la gouvernance et la conduite de la stratégie. Elle se révèle particulièrement opportune, notamment en période de conjoncture difficile.

Ce choix de la réunion des fonctions correspond, par ailleurs, à la longue tradition du Groupe Saint-Gobain. Il résulte de l'évaluation des travaux du Conseil réalisée en 2013, à l'occasion du renouvellement du mandat d'administrateur de M. de Chalendar et réitérée en 2014, que la totalité des administrateurs se satisfait de la réunion des fonctions opérées et souhaite que celle-ci soit pérennisée.

Le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société dans la limite de l'objet social et sous réserve des limites prévues par la loi, les statuts et/ou le règlement intérieur du Conseil d'administration (voir Section 1.2.2 du présent Chapitre et Section 1.1 du Chapitre 10).

Le Conseil n'a pas exprimé le souhait de désigner d'administrateur référent. Au final, l'important est la présence de contre-pouvoirs au sein du Conseil permettant d'assurer le bon respect des règles de gouvernance, rôle que jouent en particulier tous les membres du Conseil

(notamment, mais pas uniquement les indépendants) et les Présidents de Comités, tous particulièrement compétents et expérimentés, ainsi que les membres représentant les principaux actionnaires (Wendel et le Fonds du Plan d'Épargne du Groupe), et ceux représentant les salariés, désignés par le Comité de Groupe de Saint-Gobain conformément aux statuts modifiés par l'Assemblée générale du 5 juin 2014. Il faut y ajouter le rôle que joue le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, chargé notamment de préparer l'examen par le Conseil des questions relatives à la gouvernance et de conduire chaque année l'évaluation du Conseil d'administration.

1.2.2 Règles de fonctionnement du Conseil d'administration – le règlement intérieur

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, le Conseil d'administration a arrêté un règlement intérieur dès 2003, destiné à préciser, en complément des dispositions légales et réglementaires applicables et des statuts de la Société, les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses Comités (Comités des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, Comités des comptes et Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise).

La version du règlement intérieur en vigueur au 1^{er} février 2015 a été arrêtée par le Conseil d'administration au cours de sa séance du 25 septembre 2014 ; il tient notamment compte de la révision du code AFEP-MEDEF en juin 2013.

Les principales dispositions du règlement intérieur du Conseil sont intégralement reproduites à la Section 1.1.2 du Chapitre 10, à l'exception des dispositions de ce règlement intérieur qui concernent les Comités du Conseil exposés ci-après.

Délibérations du Conseil d'administration

Le règlement intérieur prévoit que les délibérations du Conseil d'administration portent notamment sur les sujets suivants :

- examen et approbation du rapport annuel du Groupe Saint-Gobain et des comptes consolidés et sociaux annuels et semestriels ;
- examen et approbation chaque année du budget du Groupe Saint-Gobain ;
- examen et approbation au moins une fois par an des orientations stratégiques du Groupe Saint-Gobain ;
- approbation préalablement à leur réalisation des opérations d'investissements, de restructurations, de cessions, d'acquisitions, de prise ou de cession de participation dont le montant unitaire est supérieur à 150 millions d'euros, ainsi que de toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée du Groupe Saint-Gobain.

Information préalable et permanente des administrateurs

Le Conseil dispose, lors de chaque séance, d'une analyse du résultat d'exploitation et de la situation de l'endettement net du Groupe Saint-Gobain arrêtées à la fin du mois précédant la séance, ainsi que d'un point sur l'évolution du cours de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice CAC 40 et à un indice sectoriel.

Entre les séances, les administrateurs reçoivent les communiqués diffusés par la Compagnie et, le cas échéant, toutes informations utiles sur les événements ou opérations significatifs pour le Groupe Saint-Gobain. Ils sont en droit de demander communication de tout document nécessaire aux délibérations du Conseil qu'ils estimeraient ne pas leur avoir été remis ; la demande est adressée au Président-Directeur Général qui peut la soumettre au Conseil pour décision.

Devoirs des administrateurs

Le règlement intérieur précise également les devoirs applicables aux administrateurs, notamment en matière de déontologie boursière (statut d'initié permanent, fenêtres négatives, déclarations d'opérations sur titres Saint-Gobain et obligation de détenir leurs titres Saint-Gobain sous la forme nominative), en matière de confidentialité et de gestion des conflits d'intérêts potentiels.

Autres

Enfin, le règlement intérieur prévoit les règles de répartition des jetons de présence et le droit des administrateurs de disposer d'une formation complémentaire sur les spécificités du Groupe Saint-Gobain, ses métiers et ses secteurs d'activité.

1.2.3 Principaux travaux du Conseil et des Comités au cours de l'exercice 2014

a) Principaux travaux du Conseil au cours de l'exercice 2014

Le Conseil d'administration a tenu sept séances au cours de l'exercice 2014. Le taux de présence des administrateurs à l'ensemble de ces séances a été de 92 %. Onze des seize administrateurs (aucun Conseil ne s'étant tenu après la date d'entrée en fonction des administrateurs salariés) ont assisté à l'ensemble des séances du Conseil. Trois administrateurs ont manqué une seule réunion, un administrateur a manqué deux réunions et un administrateur a manqué quatre réunions. Les principaux thèmes abordés au cours de ces séances sont évoqués ci-après.

Suivi des orientations stratégiques du Groupe et de ses Activités

À chacune de ses séances, conformément à son règlement intérieur, le Conseil a procédé à l'analyse de l'évolution de la situation du Groupe. Au cours de six séances sur sept, y compris un séminaire d'une demi-journée consacré à des présentations des Directeurs de Pôles, le Conseil a examiné et arrêté les orientations stratégiques du Groupe ou un aspect particulier de la stratégie (notamment cessions et acquisitions en cours, comparaison avec les principaux concurrents, situation d'un Pôle ou d'une Activité dans un pays) après avoir entendu, le cas échéant, un membre de la Direction Générale des Activités concernées.

Il a, en particulier, examiné dans sa séance du 20 novembre 2014 le projet d'acquisition du contrôle de la société Sika, leader mondial de la chimie de construction et numéro deux mondial des adhésifs et joints pour applications industrielles, cotée en Suisse, par voie d'acquisition

de la holding Schenker Winkler Holding AG (qui détient, à la date de l'annonce du projet, 16,1 % du capital et 52,4 % des droits de vote de Sika), et donné son accord à la conclusion de l'opération (voir Section 4.3 du Chapitre 2). Au cours de cette même séance, il a autorisé le lancement d'un processus concurrentiel de mise en vente du Pôle Conditionnement (Verallia) (voir Section 4.3 du Chapitre 2).

Au cours de deux séances, un point de l'ordre du jour a été consacré à des sujets de responsabilité sociale d'entreprise.

Gestion financière

Au titre de sa compétence légale, le Conseil a établi les comptes annuels et semestriels, sociaux et consolidés, ainsi que les différents rapports y afférents, après avoir entendu le Comité des comptes et les Commissaires aux comptes. Il a également arrêté les projets de résolutions soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 5 juin 2014, notamment la proposition de distribution du dividende, ainsi que les rapports mis à disposition des actionnaires à cette occasion et convoqué les Assemblées générales d'actionnaires et de titres participatifs.

Il a arrêté les différents rapports et documents de gestion prévisionnelle, a renouvelé les autorisations annuelles consenties au Président-Directeur Général d'émettre des emprunts obligataires et de délivrer des cautions, avals et garanties.

Il a décidé de mettre en œuvre le programme de rachat d'actions de la Société le 5 juin 2014 et de réduire le capital social au 28 novembre 2014 (voir Section 1.3 du Chapitre 7).

Contrôle interne et gestion des risques

Le Conseil d'administration a procédé à l'examen des procédures de contrôle interne en vigueur au sein du Groupe et décidé, sur proposition du Comité des comptes, de réaliser une mise à jour de la cartographie des principaux risques.

Il a examiné à plusieurs occasions la situation de la Société et du Groupe au regard de certains risques, procédures, litiges (notamment amiante et concurrence) et de l'évolution de l'environnement réglementaire. Il a pris connaissance de la mise en œuvre et des évolutions du programme « Conformité » du Groupe (voir Section 1.1 du Chapitre 3).

Gouvernance

En application du code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, le Conseil a procédé à l'évaluation annuelle de son fonctionnement de manière formalisée et a débattu des résultats de cette évaluation (voir Section 1.2.4 du Chapitre 5). Il a mis à jour son règlement intérieur, notamment à la suite de l'évaluation réalisée au cours de l'année 2013 (voir Section 1.1.2 du Chapitre 10).

Il a examiné la situation d'indépendance des administrateurs et a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 5 juin 2014 le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar qui arrivait à échéance. Il a également débattu, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, de sa taille et de l'évolution de sa composition du fait de l'arrivée à leur terme des mandats de certains administrateurs à l'issue de l'Assemblée générale du 4 juin 2015 (voir Section 1.1.3 du Chapitre 5).

Il a arrêté de nouvelles règles de répartition des jetons de présence à la suite de la révision de l'enveloppe fixée par l'Assemblée générale du 5 juin 2014 (voir Section 2.1 du Chapitre 5).

Il s'est enfin assuré de l'existence et de la mise en place de plans de succession du Président-Directeur Général en cas de vacance imprévisible et à long terme.

Rémunérations du Président-Directeur Général et intéressement à long terme des salariés

Le Conseil a revu et arrêté, à l'occasion du renouvellement du mandat de M. Pierre-André de Chalendar, les différentes composantes de sa rémunération (parts fixe et variable, et allocations d'options sur actions et d'unités de performance) et leur équilibre respectif (voir Section 2.2 du Chapitre 5).

Le Conseil a par ailleurs décidé la mise en place et arrêté les principales caractéristiques des plans d'options sur actions et d'actions gratuites, approuvé le principe d'un plan d'unités de performance, et arrêté les critères de performance prévus par ces plans, pouvant bénéficier à certaines catégories de salariés (voir Section 2.4 du Chapitre 5).

Dans le cadre de la poursuite du développement de l'actionnariat salarié, le Conseil a décidé d'offrir à nouveau à ses salariés et anciens salariés la possibilité de souscrire, sous certaines conditions, à une augmentation de capital qui leur sera réservée en 2015, dans la limite de 5,3 millions d'actions, soit un peu moins de 1 % du capital social au maximum (voir Section 2.3 du Chapitre 7).

Enfin, il a délibéré de la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

b) Principaux travaux des Comités au cours de l'exercice 2014

Le Conseil compte en son sein trois Comités destinés à améliorer le fonctionnement du Conseil et à concourir efficacement à la préparation de ses délibérations : le Comité des comptes, le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et le Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise. Ces Comités n'ont pas de pouvoir propre de décision et rendent compte au Conseil de leurs travaux, conclusions et propositions.

Le règlement intérieur du Conseil intègre les règles gouvernant la composition, les prérogatives et les attributions de chacun des Comités, décrites ci-après.

Les travaux de ces trois Comités au cours de l'exercice 2014 ont été régulièrement présentés au Conseil sous la forme de comptes rendus d'activité et de propositions de délibérations.

Comité des comptes

- Composition

Président : M. Jean-Dominique Sénard (depuis le 6 juin 2013)

Membres : Mme Agnès Lemarchand
M. Frédéric Lemoine
M. Denis Ranque

Le Comité des comptes comprend trois administrateurs indépendants sur quatre (75 %) dont son Président, au 1^{er} février 2015. Aucun dirigeant mandataire social n'en fait partie.

Chacun de ses membres, de par ses fonctions passées ou actuelles, est doté d'une expérience au meilleur niveau et présente des compétences particulières en matière financière ou comptable (voir leur biographie Section 1.1.1 du Chapitre 5).

- Attributions (extraits du règlement intérieur du Conseil)

Aux termes du règlement intérieur du Conseil d'administration, le Comité des comptes exerce les attributions suivantes :

- Sans préjudice des compétences du Conseil d'administration, le Comité des comptes est notamment chargé d'assurer le suivi :
 - du processus d'élaboration de l'information financière ;
 - de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
 - du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
 - de l'indépendance des Commissaires aux comptes.
- Il assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes et vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent celles-ci.
- Il examine les comptes sociaux et consolidés semestriels et annuels, qui lui sont présentés par la Direction Générale, préalablement à leur examen par le Conseil d'administration.
- Il examine le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses.
- Il examine les risques et engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur Financier sur ces sujets.
- Il est informé par la Direction Générale de l'organisation et du fonctionnement du dispositif de gestion des risques.
- Il prend connaissance du plan d'action du contrôle interne et est informé au moins une fois par an des résultats de ses travaux.
- Il donne son avis sur l'organisation de l'audit interne, est informé de son programme de travail et est destinataire d'une synthèse périodique de ses rapports.
- Il examine le programme d'intervention des Commissaires aux comptes de la Compagnie et les conclusions de leurs contrôles. Il est destinataire d'une note des Commissaires aux comptes sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux et sur les options comptables retenues.
- Il conduit la procédure de sélection des Commissaires aux comptes de la Compagnie, formule un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal, soumet au Conseil d'administration le résultat de cette sélection, et émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale.
- Il examine, au regard des normes applicables, les catégories de conseils et d'autres prestations de service directement liées à leur mission que les Commissaires aux comptes et leur réseau sont autorisés à fournir à la Compagnie et aux sociétés du Groupe Saint-Gobain.

- Il se fait communiquer chaque année par les Commissaires aux comptes leur déclaration d'indépendance, le montant et la répartition, par catégorie de missions, conseils et prestations, des honoraires versés par le Groupe Saint-Gobain aux Commissaires aux comptes et à leur réseau au cours de l'exercice écoulé, et en rend compte au Conseil d'administration auquel il fait part de son avis sur leur indépendance.

- Fonctionnement au cours de l'exercice 2014

Le Comité des comptes s'est réuni quatre fois en 2014, en février, avril, juillet et septembre. Le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces réunions a été de 87,5 %.

Ses travaux ont notamment porté sur les thèmes suivants :

- Examen préalable approfondi des comptes sociaux et consolidés annuels (février) et semestriels (juillet) et audition de la Direction Générale, de la Direction Financière et des Commissaires aux comptes, préalablement à la tenue des séances du Conseil d'administration. À ces occasions, le Comité a examiné, en présence des Commissaires aux comptes, les principaux points discutés avec la Direction Financière lors de l'établissement de ces comptes, en particulier l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs qui ont par ailleurs fait l'objet d'une note spécifique du Directeur Financier à l'attention du Comité. Les points essentiels des résultats de l'audit légal de même que les options comptables retenues ont également été abordés.
- Examen des travaux en cours relatifs à la cartographie des principaux risques et de la politique de gestion des risques au sein du Groupe, et audition de la Direction Générale, de la Direction Financière et de l'Audit et du Contrôle internes.
- Situation résultant de l'évolution des litiges liés à l'amiante aux États-Unis et en France.
- Le Comité a procédé à une revue détaillée avec les Commissaires aux comptes des conséquences financières et comptables que cette situation emporte pour les filiales américaines concernées et pour le Groupe, et en a rendu compte au Conseil d'administration dans les séances subséquentes.
- Honoraires perçus par chacun des Commissaires aux comptes des sociétés du Groupe au titre de l'exercice 2014 pour leurs missions de contrôle légal des comptes, et pour leurs autres prestations (voir Section 1.7.2 du Chapitre 10).
- À cet égard, le Groupe met en application depuis 2003 une note de procédure définissant strictement les prestations de services pouvant être confiées aux Commissaires aux comptes des sociétés du Groupe Saint-Gobain et à leur réseau, et celles qui leur sont interdites. Le Comité s'est assuré qu'aucun des mandats des Commissaires aux comptes n'était à renouveler au cours du prochain exercice social.
- Durée des périodes de fenêtres négatives, préalablement à leur révision par le Conseil en février 2014.

Parmi ses autres travaux, le Comité a plus particulièrement pris connaissance du projet de rapport du Président sur les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et du référentiel de contrôle interne élaboré pour le Groupe. Il a examiné la synthèse de l'interven-

tion des Commissaires aux comptes sur les opérations de trésorerie, ainsi que le rapport d'activité de la Direction de l'Audit et du Contrôle internes pour 2014, son plan d'audits pour 2015 et son rapport sur les fraudes significatives, ainsi que le rapport d'activité du service Doctrine (en février 2014).

Le Comité a procédé, hors toute autre présence, à l'audition des Commissaires aux comptes, puis à l'audition individuelle du Directeur de la Gestion Financière, du Directeur de la Trésorerie et du Financement, des Risques et Assurances, du Directeur de l'Audit et du Contrôle internes, et du Directeur Financier, en conformité avec les recommandations du code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. Il n'a pas recouru à des experts extérieurs dans l'exercice de sa mission.

Le Comité a rendu compte de ses diligences et formulé ses recommandations au Conseil d'administration dans ses séances des 19 février, 30 juillet, et 25 septembre 2014.

Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

- Composition

Président : M. Philippe Varin (depuis le 6 juin 2013)

Membres : M. Bernard Gautier
Mme Anne-Marie Idrac
Mme Sylvia Jay

- Attributions (extraits du règlement intérieur du Conseil)

Au 1^{er} février 2015, trois des quatre membres du Comité, dont son Président, sont des administrateurs indépendants (75 %). Le Comité exerce les attributions d'un comité des nominations et d'un comité des rémunérations telles que prévues par le code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Aux termes du règlement intérieur du Conseil d'administration en vigueur au 1^{er} février 2015, ses attributions sont les suivantes :

- Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance est chargé de faire des propositions au Conseil d'administration dans tous les cas où un ou plusieurs mandats d'administrateur deviennent vacants ou viennent à expiration. Il organise une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants au sens des critères énoncés par le code AFEP-MEDEF.
- Il examine chaque année la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés par le code AFEP-MEDEF et fait part de ses conclusions au Conseil d'administration.
- Il s'assure, par l'intermédiaire de son président, auprès du Président-Directeur Général qu'une personne a été identifiée en cas de vacance imprévisible et qu'il existe suffisamment de successeurs potentiels pour assurer la relève le moment venu.
- Il débat des propositions à présenter au Conseil en cas de vacance, pour quelque cause que ce soit, du mandat de Président-Directeur Général.
- Il examine, le cas échéant, la ou les propositions du Président-Directeur Général tendant à la nomination d'un Directeur Général et/ou d'un ou de plusieurs Directeurs Généraux Délégués, et en rend compte au Conseil.



- Il formule des propositions au Conseil d'administration sur la détermination du montant et des modalités de la rémunération, notamment des critères de sa partie variable, du Président-Directeur Général, ainsi que sur la fixation des autres dispositions relatives à son statut.
- Il débat de la politique générale d'attribution des options sur actions et des actions de performance, ainsi que du choix entre options de souscription et options d'achat d'actions et examine les propositions de la Direction Générale tendant à l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions de performance à des salariés du Groupe Saint-Gobain.
- Il examine les propositions du Président-Directeur Général tendant à la mise en place par ce dernier de plans de rémunération à long terme.
- Il formule des propositions relatives à l'attribution d'options sur actions, d'actions de performance et de rémunérations à long terme au Président-Directeur Général et aux autres membres de la Direction Générale du Groupe Saint-Gobain.
- Il prépare l'examen par le Conseil d'administration des questions relatives à la gouvernance d'entreprise ; il conduit l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration qui est réalisée périodiquement.

- **Fonctionnement au cours de l'exercice 2014**

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance s'est réuni trois fois en 2014, en février, septembre et novembre 2014. Le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces réunions a été de 83,3 %.

Ses travaux ont notamment porté sur les thèmes suivants :

- Le Comité a formulé ses recommandations au Conseil sur la fixation de la part variable de la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar au titre de 2013, le montant des parts fixe et variable et les critères à utiliser pour déterminer la part variable de sa rémunération au titre de 2014, ainsi que sur les attributions d'options sur actions et d'unités de performance qui lui ont été réservées sous condition de performance (voir Section 2.2 du Chapitre 5).
- Le Comité a examiné l'indépendance des administrateurs et la question du renouvellement du mandat d'administrateur à l'Assemblée générale du 5 juin 2014 de M. Pierre-André de Chalendar, y compris les engagements de retraite, prévoyance, indemnités de cessation des fonctions, accord de non-concurrence et sort des options sur actions et unités de performance en cas de cessation des fonctions, qui ont été soumis au vote des actionnaires. Il s'est assuré de l'existence ou de la mise en place de plans de succession du Président-Directeur Général en cas de vacance imprévisible et à long terme.
- Le Comité a initié un processus de recherche de nouveaux administrateurs indépendants en vue de l'Assemblée du 4 juin 2015 et, après en avoir débattu, a décidé de proposer au Conseil de ne pas nommer de nouvel administrateur à la suite de la décision de Monsieur Mestrallet de ne pas voir son mandat renouvelé, dans la perspective d'une réduction de la taille du Conseil. Il en a examiné les conséquences en matière de composition des comités et de représentation des femmes et des hommes.

- Le Comité a en outre débattu de la mise en place par le Président-Directeur Général d'un plan d'unités de performance, du renouvellement par le Conseil d'administration des plans d'options sur actions et d'actions de performance (ces rémunérations différées, variables et conditionnelles au profit de certains salariés étant toutes soumises à des critères de performance), et a notamment arrêté les conditions de présence et de performance auxquelles lui paraissaient devoir être soumises ces attributions.
- Le Comité a participé à la réflexion menée sur les missions relatives à la responsabilité sociale d'entreprise confiées au Comité stratégique.
- Le Comité a mené le processus d'auto-évaluation du Conseil et présenté son rapport au Conseil.
- À la suite de l'augmentation de l'enveloppe annuelle votée par l'Assemblée générale du 5 juin 2014, le Comité a formulé ses recommandations sur la nouvelle répartition des jetons de présence.
- Il a enfin revu la partie « Gouvernement d'entreprise » du Document de référence.

Le Comité a rendu compte de ses diligences et formulé ses recommandations au Conseil d'administration dans ses séances des 19 février, 25 septembre et 20 novembre 2014.

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a également été informé de certains aspects de la politique de rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux.

Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise

- **Composition**

Président : M. Jean-Martin Folz (depuis le 6 juin 2013)
Membres : M. Pierre-André de Chalendar
M. Frédéric Lemoine

- **Attributions (extraits du règlement intérieur du Conseil)**

Aux termes du règlement intérieur du Conseil d'administration en vigueur au 1^{er} février 2015, le Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise est chargé d'examiner le plan stratégique, ses potentiels d'amélioration et les sujets stratégiques proposés par ses membres et de s'assurer de la prise en compte des sujets de responsabilité sociale d'entreprise dans la définition de la stratégie du Groupe.

- **Fonctionnement au cours de l'exercice 2014**

Le Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise s'est réuni six fois en 2014. Le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces réunions a été de 100 %. Ses travaux ont porté sur le budget et le plan 2014, sur les perspectives et l'évolution de l'activité du Groupe, sur l'effet sur le Groupe de divers scénarii économiques, sur le projet d'acquisition du contrôle de la société Sika cotée en Suisse (voir Section 4.3 du Chapitre 2), le lancement d'un processus concurrentiel de mise en vente du Pôle Conditionnement (Verallia) (voir Section 4.3 du Chapitre 2) et sur tous les autres sujets stratégiques soumis au Conseil. Il a également débattu de questions relevant de la responsabilité sociale d'entreprise.

Le Comité a rendu compte de ses diligences au Conseil d'administration dans ses séances des 20 mars, 22 mai, 30 juillet, 25 septembre et 20 novembre 2014.

1.2.4 Évaluation du fonctionnement du Conseil

Conformément à son règlement intérieur, le Conseil procède chaque année à une évaluation de son fonctionnement. Cette évaluation, conduite à l'initiative du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, est réalisée tous les trois ans avec le concours d'un cabinet de consultants spécialisé, et les années intermédiaires sur la base d'un questionnaire adressé à chacun des administrateurs par le Président du Comité et d'un entretien individuel avec les administrateurs qui en font la demande.

L'organisation de cette évaluation pour l'année 2014 a été arrêtée par le Conseil lors de sa réunion du 25 septembre 2014. Les seize administrateurs en fonction à cette date ont été consultés et ont participé aux travaux d'évaluation du Conseil d'administration. Le Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et le Président-Directeur Général se sont entretenus des contributions effectives de chacun des administrateurs aux travaux du Conseil, au regard de leurs compétences et de leur participation respectives aux délibérations. Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a consacré sa séance du 3 novembre 2014 à cette évaluation et en a rendu compte au Conseil d'administration du 20 novembre 2014.

Il en est ressorti que les administrateurs sont très majoritairement satisfaits du fonctionnement du Conseil d'administration et de sa gouvernance et des changements mis en œuvre à la suite de l'évaluation réalisée en 2013. Le jugement positif s'est donc pérennisé.

Les administrateurs considèrent que le Conseil fonctionne bien, qu'il est indépendant, compétent, traite de tous les sujets qui sont de son ressort et a accès à l'information nécessaire à l'exercice de sa mission. Ils font part de la richesse du dialogue au sein du Conseil, de la liberté des échanges et du mode de fonctionnement ouvert du Conseil, ainsi que de la disponibilité des dirigeants.

Afin de continuer à progresser, le Conseil a retenu les propositions ressortant de l'évaluation, notamment les suivantes :

- concentrer le temps du Conseil sur le débat des points-clés dans la mesure où les documents préparatoires sont adressés en amont de la tenue des séances ;
- consacrer plus de temps aux problématiques liées à la responsabilité sociale d'entreprise ;
- consacrer encore plus de temps aux problématiques stratégiques.

1.2.5 Parcours d'intégration des administrateurs

Le Conseil d'administration se réunit une fois par an sur un site de production ou dans un centre de recherche du Groupe.

En mai 2014, le Conseil d'administration a visité la mine de gypse et l'usine de plaque de plâtre d'East Leake au Royaume-Uni, du Pôle Produits pour la Construction.

Chaque nouvel administrateur peut sur sa demande recevoir une formation dans le domaine qu'il précise et procéder à des visites de sites de production ou de distribution, ou de centres de recherche. Les nouveaux administrateurs peuvent, dans ce cadre, également visiter divers sites industriels ou de la Distribution Bâtiment, et, à leur demande, rencontrer des Directeurs de Pôles ou des membres de la Direction Générale.

En outre, les administrateurs représentant les salariés bénéficieront d'une formation initiale « *Administrateur représentant les salariés* », organisée et dispensée au cours du premier semestre 2015 par Sciences Po Paris.

2. Rémunération des organes d'administration et de direction

2.1 RÉMUNÉRATION VERSÉE AUX ADMINISTRATEURS – JETONS DE PRÉSENCE

Les administrateurs reçoivent des jetons de présence dont le montant annuel global, fixé depuis 2006 à 800 000 euros, a été porté à 1,1 million d'euros par l'Assemblée générale du 5 juin 2014. Le Conseil d'administration a décidé que l'augmentation ne serait effective qu'à compter du 1^{er} janvier 2015.

2.1.1 Règles de répartition au titre de l'exercice 2014

Les règles de répartition des jetons de présence applicables pour l'exercice 2014 ont été les suivantes (règles inchangées depuis 2009) :

- le Président-Directeur Général de la Compagnie ne perçoit pas de jetons de présence ;
- chacun des autres membres du Conseil d'administration se voit allouer, à titre de partie fixe, la somme annuelle de 22 500 euros et, à titre de partie variable, 3 000 euros par présence effective aux séances ;
- les Présidents et membres du Comité des comptes, du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et du Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise (hormis M. Pierre-André de Chalendar) se voient en outre allouer, à titre de partie fixe, respectivement les sommes annuelles de 5 000 euros et de 2 500 euros et, à titre de partie variable, 2 000 euros par présence effective aux réunions ;
- les montants alloués à titre de partie fixe sont réglés *prorata temporis* lorsque les mandats prennent naissance ou fin en cours d'exercice ;
- les règlements sont faits semestriellement à semestre échu, et la distribution du solde disponible éventuel du montant annuel alloué est effectuée au début de l'exercice suivant, au prorata de la présence effective aux séances du Conseil tenues au cours de l'exercice écoulé.

La part variable est prépondérante en cas d'assiduité aux séances du Conseil et aux travaux des Comités.

Le tableau ci-après présente les montants individuels des jetons de présence perçus par les membres du Conseil d'administration (parties fixe et variable confondues) au titre des exercices 2013 et 2014.

Tableau 3 - Récapitulatif des rémunérations de chaque membre du Conseil d'administration (nomenclature AMF)

Membres du Conseil d'administration non dirigeants	Montants bruts perçus en euros	
	au cours de l'exercice 2014	au cours de l'exercice 2013
Jean-Louis Beffa ⁽¹⁾	-	124
Isabelle Bouillot	48 325	46 657
Gerhard Cromme ⁽²⁾	-	21 886
Alain Destrain ⁽⁴⁾	1 911	-
Jean-Martin Folz	65 326	64 907
Bernard Gautier	56 826	58 187
Anne-Marie Idrac	52 825	51 907
Sylvia Jay	56 826	52 168
Pamela Knapp ⁽³⁾	40 947	24 776
Pascal Lai ⁽⁴⁾	1 911	-
Agnès Lemarchand ⁽³⁾	56 826	30 025
Frédéric Lemoine	73 326	72 687
Gérard Mestrallet	33 568	36 774
Michel Pébereau ⁽²⁾	-	26 427
Jacques Pestre	48 325	49 687
Olivia Qiu	44 636	43 710
Denis Ranque	53 136	51 198
Gilles Schnepf	48 325	49 645
Jean-Dominique Sénard	61 325	56 240
Jean-Cyril Spinetta ⁽²⁾	-	31 719
Philippe Varin ⁽³⁾	55 636	31 276
TOTAL	800 000	800 000

⁽¹⁾ M. Beffa a cessé d'être administrateur le 7 juin 2012 mais a perçu un ajustement en 2013 au titre de l'exercice 2012 s'élevant à 124 euros.

⁽²⁾ Administrateur jusqu'au 6 juin 2013.

⁽³⁾ Administrateur depuis le 6 juin 2013.

⁽⁴⁾ Administrateur depuis le 1^{er} décembre 2014. Il est précisé que Messieurs Destrain et Lai ont chacun décidé lors de leur prise de fonctions et pour toute la durée de leur mandat d'administrateur représentant les salariés, d'abandonner à l'organisation syndicale à laquelle ils sont chacun affiliés, à savoir respectivement la Confédération générale du travail et la Confédération française démocratique du travail, l'intégralité des jetons de présence (nets des prélèvements sociaux) perçus de la Société à raison de leur mandat d'administrateur. Le montant net de ces jetons de présence est, par conséquent, versé directement par la Compagnie de Saint-Gobain aux dites organisations syndicales.

À l'exception de Messieurs Alain Destrain, Auditeur sécurité de Saint-Gobain Interservices, Pascal Lai, Animateur interne Environnement, Hygiène et Sécurité de Saint-Gobain Sekurit France et Jacques Pestre, Directeur Général Adjoint de SGDB France en charge de l'enseigne POINT.P, qui ont perçu une rémunération au titre de leurs fonctions salariées, les mandataires sociaux non dirigeants n'ont perçu aucune autre rémunération de la Société ou d'une entité du Groupe dans le cadre de leur mandat au titre des exercices 2013 et 2014.

2.1.2 Règles de répartition au titre de l'exercice 2015

Le Conseil d'administration du 25 septembre 2014 a décidé, sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, d'augmenter de 10 % à compter du 1^{er} janvier 2015 les parts fixes et variables des jetons de présence qui étaient demeurées inchangées depuis 2006. En conséquence :

- chacun des membres du Conseil d'administration (hormis le Président-Directeur Général) se verra allouer, à titre de partie fixe, la somme annuelle de 24 750 euros et, à titre de partie variable, 3 300 euros par présence effective aux séances ;
- les Présidents et membres du Comité des comptes, du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et du Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise (hormis le Président-Directeur Général) se verront en outre allouer, à titre de partie fixe, respectivement les sommes annuelles de 5 500 euros et de 2 750 euros et, à titre de partie variable, 2 200 euros par présence effective aux réunions.

Par ailleurs, le Conseil a décidé que la distribution du solde disponible éventuel du montant annuel porté à 1 100 000 euros par l'Assemblée générale sera effectuée, à compter de l'exercice 2015, au début de l'exercice suivant, au prorata des parts variables allouées aux membres du Conseil, tant au titre des séances du Conseil qu'au titre des séances des Comités tenues au cours de l'exercice écoulé (et non plus au prorata de la présence effective aux seules séances du Conseil). Le Conseil a décidé de modifier son règlement intérieur en conséquence (voir Section 1.1.2 du Chapitre 10).

2.2 RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

2.2.1 Principes généraux de la politique de rémunération du Président-Directeur Général

La politique de rémunération du Président-Directeur Général est arrêtée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Le Conseil d'administration et le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance veillent en permanence à ce que la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar soit conforme aux recommandations du code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

L'ensemble des composantes de la rémunération (fixe, variable court terme, intéressement long terme, indemnité de cessation de fonction et engagement de retraite) et l'équilibre entre ces composantes sont pris en compte pour déterminer la rémunération du Président-Directeur Général.

Dans la détermination des différentes composantes de la rémunération de M. Pierre André de Chalendar, le Conseil d'administration prend également en compte des *benchmarks* de sociétés du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation.

Le Conseil d'administration veille en outre à ce que l'attribution d'options sur actions, actions de performance et unités de performance au Président-Directeur Général au cours d'un exercice donné ne représente pas une part disproportionnée de sa rémunération globale maximum au titre de cet exercice.

2.2.2 Synthèse des rémunérations et avantages accordés au Président-Directeur Général

Le tableau suivant présente une synthèse des rémunérations, options sur actions et unités de performance attribuées à M. Pierre-André de Chalendar au cours des exercices clos les 31 décembre 2013 et 2014.

Tableau 1 – Tableau de synthèse des rémunérations, options et unités de performance attribuées au dirigeant mandataire social (nomenclature AMF)

(en euros, avant charges sociales et impôts)	Exercice 2014	Exercice 2013
Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 280 752	2 017 412
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 4)	129 000	298 500
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	0	0
Valorisation des unités de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6bis)	1 114 800	1 414 000
TOTAL	3 524 552	3 729 912

2.2.3 Rémunérations et avantages accordés au Président-Directeur Général

Le tableau ci-après présente la ventilation de la rémunération fixe, variable et des autres avantages octroyés à M. Pierre-André de Chalendar au cours des exercices clos les 31 décembre 2013 et 2014.

Tableau 2 – Récapitulatif des rémunérations du dirigeant mandataire social (nomenclature AMF)

(en euros, avant charges sociales et impôts)	2014		2013	
	Montants dus ⁽²⁾	Montants versés ⁽³⁾	Montants dus ⁽²⁾	Montants versés ⁽³⁾
Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général				
Rémunération fixe ⁽¹⁾	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000
Rémunération variable ⁽¹⁾	1 178 100	914 760	914 760	834 900
Rémunération exceptionnelle ⁽¹⁾	0	0	0	0
Jetons de présence ⁽⁴⁾	0	0	0	0
Avantages en nature : voiture de fonction	2 652	2 652	2 652	2 652
TOTAL	2 280 752	2 017 412	2 017 412	1 937 552

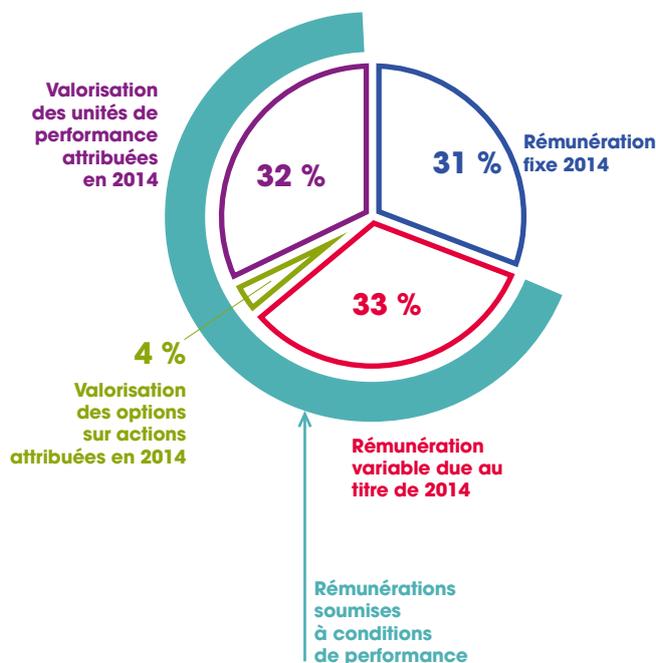
⁽¹⁾ Sur une base brute avant impôt.

⁽²⁾ Rémunérations attribuées au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.

⁽³⁾ Rémunérations versées au cours de l'exercice.

⁽⁴⁾ Les jetons de présence alloués au Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain à raison de ses fonctions d'administrateur dans des sociétés extérieures au Groupe dans lesquelles celui-ci détient des participations sont intégralement reversés à la Compagnie de Saint-Gobain.

Le graphique ci-après présente la répartition des différentes composantes de la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, due ou attribuée au titre de l'exercice 2014.



Les différents éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Pierre-André de Chalendar au titre de l'exercice 2014 ont été arrêtés par le Conseil d'administration dans ses séances des 19 février 2014, 20 novembre 2014 et 25 février 2015, comme suit :

a) Rémunération fixe

La part fixe de la rémunération reflète l'expérience et les responsabilités du Président-Directeur Général et se compare aux grandes entreprises similaires.

Pour l'exercice 2014, la part fixe de la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar est demeurée inchangée (depuis 2010) à 1 100 000 euros en base annuelle.

b) Rémunération variable court terme

Cette composante de la rémunération rétribue la contribution du Président-Directeur Général aux résultats du Groupe sur l'exercice écoulé. Elle est exprimée en pourcentage de la partie fixe annuelle.

Au cours de sa séance du 19 février 2014, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil a décidé, à l'occasion du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar, de relever le plafond de sa rémunération variable de 150 % à 170 % de sa rémunération fixe annuelle après avoir analysé, sur la base de *benchmarks* réalisés par des cabinets spécialisés, les rémunérations de dirigeants de sociétés du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation.

Il a en outre déterminé, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, les composantes et objectifs de la rémunération variable de M. Pierre-André de Chalendar pour 2014 comme suit :

- une partie quantitative à concurrence de 2/3, fonction des quatre objectifs suivants, adaptés à la stratégie du Groupe, à hauteur de 25 % chacun :
 - le « ROCE » (*Return on Capital Employed*) ;
 - le résultat d'exploitation du Groupe ;
 - le résultat net courant du Groupe par action ; et
 - le « CFLE » (*Cash Flow Libre d'Exploitation*).

Pour chaque objectif quantitatif, la quote-part de la rémunération variable y afférente se déclenche lorsqu'il est réalisé entre 90 % et 93 % du budget selon l'objectif considéré et elle atteint son maximum lorsque l'objectif atteint entre 111 % et 116 % du budget selon l'objectif considéré (avec une base 100 correspondant au budget). Lorsque le réel est inférieur aux seuils se situant entre 90 % et 93 % ci-dessus mentionnés, la rémunération variable afférente à l'objectif considéré est égale à 0. Au budget, la rémunération variable déterminée en fonction de l'ensemble des critères quantitatifs s'élève à 68 % de la part fixe de sa rémunération.

Dans le Groupe, le budget fixe des objectifs volontaristes qui ne sont pas systématiquement atteints et sont donc exigeants ;

- une partie qualitative à concurrence de 1/3, fonction des quatre objectifs suivants :
 - mise en œuvre des orientations stratégiques présentées à l'« *Investor Day* » de novembre 2013 ;
 - réaction rapide aux évolutions de la conjoncture ;
 - qualité et pertinence de la communication financière ; et
 - mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise définie en 2014.

Au cours de sa séance du 25 février 2015, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil a considéré que les objectifs quantitatifs et qualitatifs avaient été respectivement atteints à hauteur de 57 % et 75 %, soit un pourcentage de réalisation global de 63 %. La part variable de la rémunération du Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2014 s'est ainsi élevée à 1 178 100 euros.

Au total, au titre de l'exercice 2014, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Pierre-André de Chalendar s'est élevée à 2 278 100 euros, en hausse de 13,1 % par rapport à celle de 2013.

c) Politique d'intéressement long terme

Plafond d'attribution par rapport à la rémunération globale du Président-Directeur Général

Outre les contraintes énoncées ci-après, le Conseil d'administration a décidé, conformément au code AFEP-MEDEF, que les attributions d'options sur actions, d'actions de performance et d'unités de performance au Président-Directeur Général réalisées en 2014 ne pourraient représenter, au moment de leur attribution, une valorisation (selon les normes IFRS) supérieure à 100 % de sa rémunération brute maximum globale au titre de l'exercice en cours (fixe plus variable maximum au titre de l'exercice en cours).

Ces attributions ont représenté, en 2014, une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution, de 1 243 800 euros, correspondant à 41,9 % de sa rémunération brute maximum globale au titre de l'exercice 2014.

Règles de couverture

Le Président-Directeur Général a pris l'engagement formel de ne pas recourir à des instruments de couverture de son risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options, sur les actions de performance ou sur les unités de performance dont il a été ou sera bénéficiaire jusqu'à la cessation de ses fonctions.

Fenêtres négatives

Au titre du règlement intérieur du Conseil (voir Section 1.1.2 du Chapitre 10), en sa qualité d'administrateur, M. Pierre-André de Chalendar a l'obligation de s'abstenir de procéder à des transactions sur les titres Saint-Gobain durant les trente jours précédant les séances du Conseil au cours desquelles sont examinés les comptes consolidés annuels et les comptes consolidés semestriels, les quinze jours précédant la publication du chiffre d'affaires trimestriel, ainsi que le jour suivant chacune de ces séances.

Options sur actions

Les tableaux ci-après présentent les attributions d'options sur actions au Président-Directeur Général durant l'exercice 2014 et les options levées par ce dernier.

Tableau 4 – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au dirigeant mandataire social durant l'exercice 2014 (nomenclature AMF)

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice	Période d'exercice
Pierre-André de Chalendar	20/11/2014	Non encore défini	129 000 €	50 000	34,13 €	du 20/11/2018 au 19/11/2024

Tableau 5 – Options de souscription ou d'achat d'actions levées par le dirigeant mandataire social durant l'exercice 2014 (nomenclature AMF)

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nature des options (achat ou souscription)	Nombre d'options levées durant l'exercice	Prix d'exercice
Pierre-André de Chalendar	20/11/2008	souscription	20 000	25,88 €

Au cours de la séance du Conseil du 20 novembre 2014, M. Pierre-André de Chalendar s'est vu attribuer, comme en 2013, 50 000 options sur actions, soit environ 0,009 % du capital social et moins que le sous-plafond fixé par l'Assemblée générale des actionnaires du 5 juin 2014. Les caractéristiques des options sur actions, notamment conditions de présence et de performance auxquelles sont soumises les attributions et qui s'appliquent au Président-Directeur Général, sont exposées à la Section 2.4 du Chapitre 5.

Règles de conservation

Le Président-Directeur Général a l'obligation de conserver sous forme d'actions Saint-Gobain l'équivalent de 50 % de la plus-value nette (des impositions et contributions fiscales et cotisations sociales à sa charge) d'acquisition des actions lors de l'exercice des options qui lui ont été attribuées en 2014, jusqu'à la cessation de ses fonctions. Toutefois, cette obligation de conservation cesse de s'appliquer si et lorsque le nombre total d'actions Saint-Gobain qu'il détient personnellement au nominatif atteint l'équivalent de cinq années de rémunération fixe brute (sur la base du cours d'ouverture de l'action Saint-Gobain au jour de l'exercice des options et de sa rémunération fixe brute alors en vigueur).

Actions de performance

Le Président-Directeur Général ne s'est vu octroyer aucune action de performance au cours de l'exercice 2014.

Tableau 6 – Actions de performance attribuées au dirigeant mandataire social durant l'exercice 2014 (nomenclature AMF)

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date de disponibilité	Conditions de performance
Pierre-André de Chalendar	20/11/2014	0	0 €	-	-

Le tableau ci-après présente le nombre d'actions de performance livrées au Président-Directeur Général au cours de l'exercice 2014.

Tableau 7 – Actions de performance livrées au dirigeant mandataire social durant l'exercice 2014 (nomenclature AMF)

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions livrées durant l'exercice	Date de disponibilité
Pierre-André de Chalendar	24/11/2011	9 501	31/03/2016

Unités de performance

Les tableaux ci-après présentent, par assimilation avec le régime applicable aux actions de performance, les attributions d'unités de performance au Président-Directeur Général durant l'exercice 2014 et le nombre d'unités de performance devenues exerçables par ce dernier.

Tableau 6 bis – Unités de performance attribuées au dirigeant mandataire social durant l'exercice 2014

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'unités de performance attribuées durant l'exercice	Valorisation des unités selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Période d'exercice	Conditions de performance
Pierre-André de Chalendar	20/11/2014	60 000	1 114 800 €	20/11/2018 au 19/11/2024	Voir Section 2.4.3 du Chapitre 5

Tableau 7 bis – Unités de performance devenues exerçables par le dirigeant mandataire social durant l'exercice 2014

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'unités de performance devenues exerçables en 2014
Pierre-André de Chalendar	-	0

Au cours de la séance du Conseil du 20 novembre 2014, M. Pierre-André de Chalendar s'est vu attribuer, comme en 2013, 60 000 unités de performance, soit moins de 10 % de l'attribution globale d'actions de performance et d'unités de performance, conformément au plafond fixé par le Conseil.

Les caractéristiques des unités de performance, notamment les conditions de présence et de performance auxquelles sont soumises les attributions et qui s'appliquent au Président-Directeur Général, sont exposées à la Section 2.4 du Chapitre 5.

Obligation de ré-investissement en actions Saint-Gobain

Le Président-Directeur Général a l'obligation d'acquérir et conserver un nombre d'actions Saint-Gobain égal à 50 % des sommes nettes (des impositions et contributions fiscales et cotisations sociales à sa charge) perçues lors de l'exercice des unités de performance qui lui ont été attribuées en 2014, jusqu'à la cessation de ses fonctions. Toutefois, ces obligations de ré-investissement et de conservation cessent de s'appliquer si et lorsque le nombre total d'actions Saint-Gobain que le Président-Directeur Général détient personnellement au nominatif atteint l'équivalent de cinq années de rémunération fixe brute (sur la base du cours d'ouverture de l'action Saint-Gobain au jour de l'exercice des options et de sa rémunération fixe brute alors en vigueur).

2.2.4 Contrat de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions du Président-Directeur Général

Tableau 11 – Contrat de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions du dirigeant mandataire social (nomenclature AMF)

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Pierre-André de Chalendar Président-Directeur Général		X ⁽¹⁾	X		X		X	

⁽¹⁾ Démission au 3 juin 2010.

Le Conseil d'administration a, dans sa séance du 20 mars 2014 et sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, autorisé le renouvellement des engagements suivants, pris au bénéfice de M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, et correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain, entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce. Ces engagements ont été approuvés par l'Assemblée générale du 5 juin 2014 (6^e, 7^e et 8^e résolutions).

Les termes de ces engagements ont été modifiés à l'occasion de leur renouvellement pour tenir compte des nouvelles recommandations introduites par la version révisée du code AFEP-MEDEF publiée en juin 2013.

a) Indemnité de cessation des fonctions du Président-Directeur Général

Les caractéristiques de l'indemnité de cessation des fonctions de Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain de M. Pierre-André de Chalendar sont les suivantes :

Départ contraint

L'indemnité de cessation de fonctions ne pourra être versée qu'au cas où la cessation des fonctions de Président-Directeur Général de M. Pierre-André de Chalendar résulterait d'un départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, et lié à un changement de contrôle ou de stratégie dans les circonstances suivantes :

- révocation avant terme ou non-renouvellement du mandat de Président-Directeur Général à l'échéance de celui-ci, sauf s'il est à l'initiative de l'intéressé ou en cas de faute grave ou lourde ou de faute détachable des fonctions de Directeur Général, ou
- démission qui interviendrait dans les douze mois suivant :
 - la date d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain ; ou
 - la date effective de l'acquisition du contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) de la Compagnie de Saint-Gobain par une personne agissant seule ou plusieurs personnes agissant de concert ; ou
 - un changement significatif de stratégie du Groupe Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe.

En tout état de cause, aucune somme ne serait due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où M. Pierre-André de Chalendar quitterait à son initiative la Compagnie en dehors des circonstances visées au paragraphe ci-dessus, ou si, quittant la Compagnie à son initiative dans l'une des circonstances visées au paragraphe ci-dessus, il avait, dans les douze mois suivant la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général, la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base dans des conditions lui permettant de bénéficier d'une pension au titre du régime de retraite supplémentaire des ingénieurs et des cadres dit « SGPM ».

Plafonnement de l'indemnité de cessation de fonctions

Le montant de l'indemnité de cessation de fonctions sera égal, au maximum, à deux fois le montant de la rémunération annuelle totale brute de M. Pierre-André de Chalendar, définie comme la somme de la part fixe de la rémunération, en base annuelle, de Président-Directeur Général perçue à la date de cessation de ses fonctions, et de la moyenne de la part variable de la rémunération annuelle de Président-Directeur Général perçue ou à percevoir au titre des trois derniers exercices complets durant lesquels il a occupé les fonctions de Président-Directeur Général (cette rémunération annuelle totale brute étant définie ci-après comme la « Rémunération de Référence »).

En aucun cas, le cumul de cette indemnité de cessation de fonctions et de l'indemnité de non-concurrence (voir paragraphe (b) ci-après) ne pourra excéder deux fois le montant de la Rémunération de Référence de M. Pierre-André de Chalendar.

Condition de performance

Le bénéfice de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance définie comme l'attribution par le Conseil d'administration, en moyenne au titre des trois derniers exercices complets durant lesquels il a occupé les fonctions de Président-Directeur Général et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, d'une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable. Cette condition de performance est exigeante, comme l'atteste le taux de réalisation global des objectifs afférents à la part variable de sa rémunération au titre des deux derniers exercices, qui s'élève, en 2014 à 63 %, et en 2013 à 55,4 %.

Le versement de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration, dans les conditions prescrites par la législation en vigueur, de la réalisation de cette condition de performance, appréciée à la date de cessation des fonctions.

Sort des options sur actions, actions de performance et unités de performance en cas de cessation des fonctions du dirigeant mandataire social

Le Conseil d'administration a décidé, dans sa séance du 20 mars 2014 et sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, qu'en cas de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général dans des circonstances de nature à ouvrir droit à l'indemnité de cessation de fonctions (voir les cas énumérés au paragraphe « Départ contraint » ci-dessus) et sous réserve de la satisfaction de la condition de performance décrite au paragraphe précédent, il se réservait la faculté, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, de maintenir ou non à M. Pierre-André de Chalendar le bénéfice de tout ou partie des options sur actions Saint-Gobain, actions de performance et unités de performance Saint-Gobain dont il aurait été titulaire à la date de cessation de ses fonctions et dont le délai minimum d'exercice ne serait pas écoulé ou qui ne lui auraient pas été livrées à cette date, selon le cas, sous réserve, le cas échéant, de la satisfaction de la ou des conditions de performance fixées dans les règlements des plans concernés.

b) Indemnité de non-concurrence

M. Pierre-André de Chalendar a souscrit au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable, d'une durée d'un an à compter de la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général dans des circonstances de nature à ouvrir droit à l'indemnité de cessation de fonctions.

En contrepartie de cet engagement, M. Pierre-André de Chalendar percevrait une indemnité de non-concurrence dont le montant serait égal à une fois la Rémunération de Référence (voir paragraphe (a) ci-dessus), étant précisé que le montant de l'indemnité de cessation de fonctions due à M. Pierre-André de Chalendar serait, le cas échéant, réduit de telle sorte que la somme de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de cessation de fonctions ne puisse en aucun cas excéder deux fois la Rémunération de Référence.

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration s'est réservé la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre de l'accord de non-concurrence, au plus tard le jour où interviendrait la cessation des fonctions de Président-Directeur Général de M. Pierre-André de Chalendar, auquel cas ce dernier serait libre de tout engagement et aucune somme ne lui serait due à ce titre.

c) Régime de retraite supplémentaire

Engagements de retraite au bénéfice de M. Pierre-André de Chalendar en sa qualité de dirigeant mandataire social non salarié

M. Pierre-André de Chalendar continue de bénéficier intégralement des dispositions du règlement du régime de retraite supplémentaire des ingénieurs et cadres dit « SGPM » dans des conditions identiques à celles qui s'appliquent à l'ensemble des participants au régime de retraite.

M. Pierre-André de Chalendar bénéficie en effet du régime de retraite à prestations définies qui s'applique à tous les salariés, cadres et collaborateurs de la Compagnie de Saint-Gobain entrés à la Compagnie avant le 1^{er} janvier 1994 et qui a été fermé à cette date. Au 31 décembre 2014, 171 retraités de la Compagnie de Saint-Gobain percevaient cette retraite, et 45 salariés étaient bénéficiaires potentiels du régime « SGPM ».

Les conditions de déclenchement sont les suivantes : M. Pierre-André de Chalendar devra faire liquider ses retraites obligatoires, au plus tôt à l'âge de 60 ans, avec le taux plein de la Sécurité sociale, et avoir au moins 15 années d'ancienneté dans le régime à cette date. S'il quitte la Compagnie de Saint-Gobain avant d'avoir satisfait à ces conditions, il ne pourra pas prétendre à ce régime, sauf s'il est conduit à cesser son activité pour raisons de santé.

Ce régime assure une retraite totale garantie qui dépend de l'ancienneté acquise par le bénéficiaire dans la limite de 35 ans et qui est dégressive selon les tranches de la rémunération annuelle brute hors éléments à caractère exceptionnel ou temporaire. De ce montant garanti sont déduites les prestations acquises par le bénéficiaire auprès des régimes de base et complémentaires pendant la période retenue pour le calcul de la retraite totale garantie.

La base de calcul de la retraite de M. Pierre-André de Chalendar sera constituée de la part fixe de sa dernière rémunération perçue. Son ancienneté sera décomptée à partir du 1^{er} octobre 1989. Dans l'hypothèse d'un départ avec l'ancienneté maximale dans le cadre du régime de retraite « SGPM », M. de Chalendar aurait droit à une retraite totale garantie (y compris les prestations servies par les régimes de retraite de base et complémentaires) de l'ordre de 47 % de sa dernière rémunération fixe. La retraite complémentaire ancienneté au titre du régime « SGPM » à la charge de la Compagnie de Saint-Gobain correspond donc à la différence entre le montant de cette retraite totale garantie et celui des prestations servies par les régimes de retraite obligatoire de base et complémentaire.

Le montant de la retraite maximale théorique de M. Pierre-André de Chalendar est très sensiblement inférieur au chiffre de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code AFEP-MEDEF. Par ailleurs, dans la mesure où ce chiffre correspond à un maximum, après 35 ans d'ancienneté, il atteste du fait que l'augmentation annuelle des droits potentiels de M. Pierre-André de Chalendar est inférieure à 3 % de la rémunération du bénéficiaire.

Maintien des prestations des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé applicables aux salariés de la Compagnie de Saint-Gobain au bénéfice de M. Pierre-André de Chalendar en sa qualité de mandataire social non salarié

M. Pierre-André de Chalendar continue de bénéficier intégralement des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé conclus respectivement avec GAN et Mutuelle Malakoff Médéric.

2.2.5 Éléments de la rémunération due ou attribuée au Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2014 soumis pour avis aux actionnaires lors de l'Assemblée générale du 4 juin 2015 (« Say on Pay »)

Le tableau ci-après présente les éléments de la rémunération due ou attribuée au Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2014 soumis pour avis aux actionnaires lors de l'Assemblée générale du 4 juin 2015.

Recommandation 24.3 du code AFEP-MEDEF de Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, au titre de l'exercice 2014		
Élément de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montant ou valorisation comptable soumis au vote consultatif (en euros)	Présentation
Rémunération fixe	Montant dû : 1 100 000 €	Rémunération fixe inchangée depuis 2010.
Rémunération variable annuelle	Montant dû : 1 178 100 € (Conseil d'administration du 25 février 2015)	<p>Le Conseil d'administration du 19 février 2014 a décidé que le montant de la part variable de la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar ne pourra excéder 170 % de la part fixe de sa rémunération. Au cours de sa séance du 25 février 2015, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil a fixé la rémunération variable de M. Pierre-André de Chalendar, compte tenu des critères quantitatifs et qualitatifs arrêtés par le Conseil le 19 février 2014 et des réalisations constatées le 25 février 2015 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le montant de la part variable au titre des quatre objectifs quantitatifs (ROCE, résultat d'exploitation du Groupe, résultat net courant du Groupe par action, <i>Cash Flow</i> Libre d'Exploitation) s'est élevé à 710 600 € correspondant à un pourcentage de réalisation global des objectifs quantitatifs de 57 % ; • le montant de la part variable au titre des quatre objectifs qualitatifs (mise en œuvre des orientations stratégiques présentées à l'« Investor Day » de novembre 2013, réaction rapide aux évolutions de la conjoncture, qualité et pertinence de la communication financière, et mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise définie en 2014) s'est élevé à 467 500 € correspondant à un pourcentage de réalisation global des objectifs qualitatifs de 75 %. <p>Au total, la part variable au titre de 2014 s'est élevée à 1 178 100 € correspondant à un pourcentage de réalisation global de 63 %. Au total, au titre de l'exercice 2014, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Pierre-André de Chalendar s'est élevée à 2 278 100 €, en hausse de 13,1 % par rapport à celle de 2013.</p>
Rémunération variable différée	N/A	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.

Recommandation 24.3 du code AFEP-MEDEF de Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, au titre de l'exercice 2014		
Élément de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montant ou valorisation comptable soumis au vote consultatif (en euros)	Présentation
Options sur actions	Montant attribué : 129 000 € (valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés)	<p>Le Conseil d'administration du 20 novembre 2014 a décidé d'attribuer à M. Pierre-André de Chalendar 50.000 options sur actions (inchangé par rapport à 2013), soit moins que le sous-plafond fixé par l'Assemblée générale du 5 juin 2014.</p> <p>Le Conseil d'administration a décidé que les attributions d'options sur actions, actions de performance et unités de performance au Président-Directeur Général ne pourraient représenter en 2014, au moment de leur attribution, une valorisation (selon les normes IFRS) supérieure à 100 % de sa rémunération brute maximum globale au titre de l'exercice en cours (fixe plus variable maximum au titre de l'exercice en cours).</p> <p>Ces attributions ont représenté en 2014 une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution de 1 243 800 euros, correspondant à 41,9 % de sa rémunération brute maximum globale au titre de l'exercice 2014.</p> <p>Pour les conditions de présence et de performance qui conditionnent l'exercice des options, se reporter à la Section 2.4.1 du Chapitre 5. Les conditions de performance afférentes aux options sur actions sont exigeantes comme en attestent les taux de réalisation des conditions de performance des trois derniers plans d'options sur actions dont la date de début de période d'exercice est survenue (0 % pour le plan 2010, 66,66 % pour le plan 2009 et 56,5 % pour le plan 2008).</p> <p>Pourcentage du capital représenté par l'attribution au dirigeant mandataire social : environ 0,009 %.</p> <p>Date d'autorisation de l'Assemblée générale : 5 juin 2014 (13^e résolution).</p> <p>Date de la décision d'attribution par le Conseil d'administration : 20 novembre 2014.</p>
Actions de performance	N/A	Aucune action de performance n'a été attribuée à M. Pierre-André de Chalendar
Unités de performance	Montant attribué : 1 114 800 € (valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés)	<p>Le Conseil d'administration du 20 novembre 2014 a décidé d'attribuer à M. Pierre-André de Chalendar 60 000 unités de performance (inchangé par rapport à 2013), soit moins de 10 % de l'attribution globale d'actions de performance et d'unités de performance en 2014, conformément au plafond fixé par le Conseil d'administration. Se reporter à la rubrique « Options sur actions » ci-dessus s'agissant du plafonnement des attributions au Président-Directeur Général par rapport à sa rémunération globale.</p> <p>Pour les conditions de présence et de performance qui conditionnent l'acquisition des unités de performance, se reporter à la Section 2.4.3 du Chapitre 5.</p> <p>Date de la décision d'attribution par le Conseil d'administration : 20 novembre 2014.</p>
Jetons de présence	N/A	M. Pierre-André de Chalendar ne perçoit pas de jetons de présence.

Recommandation 24.3 du code AFEP-MEDEF de Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées
Éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, au titre de l'exercice 2014

Élément de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montant ou valorisation comptable soumis au vote consultatif (en euros)	Présentation
Avantages de toute nature	Montant dû : 2 652 € (valorisation comptable)	M. Pierre-André de Chalendar dispose d'une voiture de fonction.
Indemnité de cessation de fonctions	Néant	<p>En cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, et lié à un changement de contrôle ou de stratégie dans les circonstances suivantes :</p> <p>a) révocation avant terme ou non-renouvellement du mandat de Président-Directeur Général à l'échéance de celui-ci, sauf s'il est à l'initiative de l'intéressé ou en cas de faute grave ou lourde ou de faute détachable des fonctions de Directeur Général, ou</p> <p>b) démission qui interviendrait dans les douze mois suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la date d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain, ou - la date effective de l'acquisition du contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) de la Compagnie de Saint-Gobain par une personne agissant seule ou plusieurs personnes agissant de concert, ou - un changement significatif de stratégie du Groupe Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe ; M. Pierre-André de Chalendar percevrait une indemnité égale au maximum à deux fois le montant cumulé de la part fixe de sa rémunération, en base annuelle, perçue à la date de cessation des fonctions et de la moyenne de la part variable de sa rémunération annuelle perçue ou à percevoir au titre des trois derniers exercices complets durant lesquels le dirigeant mandataire social a occupé ses fonctions. <p>En tout état de cause, aucune somme ne serait due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où M. Pierre-André de Chalendar quitterait à son initiative la Compagnie de Saint-Gobain en dehors des circonstances prévues dans les conditions de mise en œuvre mentionnées ci-dessus, ou si, quittant la Compagnie à son initiative dans l'une des circonstances visées ci-dessus, il avait, dans les douze mois suivant la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général, la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base dans des conditions lui permettant de bénéficier d'une pension au titre du régime de retraite à prestations définies dit « SGPM ».</p> <p>En aucun cas, le cumul de cette indemnité de cessation de fonctions et de l'indemnité de non-concurrence décrite ci-après ne pourra excéder deux fois la rémunération totale annuelle brute de M. Pierre-André de Chalendar.</p> <p>Le bénéfice de l'indemnité de cessation des fonctions sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance (voir Section 2.2.4 du Chapitre 5).</p> <p>Date de renouvellement de l'autorisation par le Conseil d'administration : le 20 mars 2014 ; date d'approbation par l'Assemblée générale : le 5 juin 2014 (6^e résolution).</p>

Recommandation 24.3 du code AFEP-MEDEF de Gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, au titre de l'exercice 2014		
Élément de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montant ou valorisation comptable soumis au vote consultatif (en euros)	Présentation
Indemnité de non-concurrence	Néant	<p>En cas de départ dans les circonstances ouvrant droit à une indemnité de cessation de fonctions décrites ci-dessus (voir Section 2.2.4 du Chapitre 5), M. Pierre-André de Chalendar percevrait une indemnité de non-concurrence d'un montant égal à un an de rémunération annuelle brute totale. La rémunération annuelle brute totale est constituée des mêmes éléments fixe et variable que ceux retenus pour déterminer l'indemnité de cessation de fonctions mentionnée ci-dessus.</p> <p>En aucun cas, le cumul de cette indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de cessation de fonctions ne pourra excéder deux fois la rémunération totale annuelle brute de M. Pierre-André de Chalendar. Le Conseil d'administration s'est réservé la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre de l'accord de non-concurrence au plus tard au jour de la cessation des fonctions du Président-Directeur Général, auquel cas il serait libre de tout engagement et aucune somme ne lui serait due à ce titre.</p> <p>Date de renouvellement de l'autorisation par le Conseil d'administration : le 20 mars 2014 ; date d'approbation par l'Assemblée générale : le 5 juin 2014 (6^e résolution).</p>
Régime de retraite supplémentaire	Néant	<p>M. Pierre-André de Chalendar bénéficie du régime de retraite à prestations définies qui s'applique à tous les salariés, cadres et collaborateurs de la Compagnie de Saint Gobain entrés à la Compagnie avant le 1^{er} janvier 1994, date à laquelle ce régime a été fermé.</p> <p>Pour les conditions de déclenchement et une information sur les droits potentiels au titre de cette retraite, voir Section 2.2.4 du Chapitre 5.</p> <p>Date de renouvellement de l'autorisation par le Conseil d'administration : le 20 mars 2014 ; date d'approbation par l'Assemblée générale : le 5 juin 2014 (7^e résolution).</p>

2.3 RÉMUNÉRATIONS DES MEMBRES DE LA DIRECTION DU GROUPE

Les rémunérations des membres de la Direction du Groupe (voir Section 1.3 du Chapitre 1) sont déterminées avec l'objectif de les situer correctement au regard des rémunérations en vigueur dans des groupes comparables. Leur fixation et leur révision s'appuient notamment sur des études spécifiques réalisées à la demande de la Direction Générale par des consultants spécialisés dans ce domaine.

Elles comportent, en sus d'une part fixe, une part variable raisonnable par rapport au total des rémunérations dont l'objet est de refléter la contribution personnelle du dirigeant au développement du Groupe et à la progression de ses résultats.

Ce principe a été élargi à l'ensemble de l'encadrement et a induit la mise en place de formules comprenant des indicateurs économiques comme le retour sur investissements (*Return on Investment*, « ROI ») ou le retour sur capitaux employés (*Return on capital employed*, « ROCE »), mais aussi des objectifs personnels tels que le développement de tel type d'activité ou l'implantation du Groupe dans un nouveau pays. Le plus souvent, un indicateur de sécurité est retenu.

La rémunération des dirigeants est donc clairement liée à la performance et à la réalisation d'objectifs fixés, qui impliquent un engagement personnel très marqué. Elle peut connaître des variations significatives d'une année à l'autre en fonction des résultats obtenus.

Le montant global des rémunérations brutes (directes et indirectes) perçues en 2014 des sociétés françaises et étrangères du Groupe par les membres de la Direction du Groupe s'est élevé à 14,7 millions d'euros (13,9 millions d'euros en 2013), dont 4,2 millions d'euros (4,0 millions d'euros en 2013) constituant la part variable brute de ces rémunérations et 1,5 million d'euros au titre des indemnités de fin de contrat de travail (0,9 million d'euros en 2013).

Le montant des engagements pris en matière de retraite (*Defined Benefit Obligation* sur les indemnités de fin de carrière et les rentes viagères) provisionné en faveur des membres de la Direction du Groupe s'élève à 60,6 millions d'euros au 31 décembre 2014 (47,2 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Cette augmentation s'explique principalement par la baisse des taux d'actualisation de 3,5 % à 1,9 % pour les engagements en euros, de 4,45 % à 3,55 % pour les engagements en livres sterling et de 4,75 % à 4 % pour ceux en US dollars, ainsi que par l'évolution défavorable de l'euro par rapport à ces deux devises.

Les jetons de présence alloués aux administrateurs représentant le Groupe (notamment aux membres de la Direction du Groupe) dans les sociétés du Groupe autres que la Compagnie de Saint-Gobain sont soit reversés à leur société employeur, soit versés directement à celle-ci.

2.4 PLANS DE RÉMUNÉRATION À LONG TERME (OPTIONS SUR ACTIONS, ACTIONS DE PERFORMANCE ET UNITÉS DE PERFORMANCE)

2.4.1 Politique d'attribution

La politique de rémunération à long terme du Groupe a pour objectif de fidéliser et de motiver la Direction Générale, les cadres et les salariés du Groupe, et de les associer aux performances du Groupe, notamment au moyen d'attributions conditionnelles d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions de performance ou d'unités de performance, fonction de la réalisation de la stratégie long terme du Groupe.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, arrête les caractéristiques des plans d'options sur actions et d'actions de performance, ainsi que l'identité des bénéficiaires, et approuve le principe des plans de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance devant être mis en place par le Président-Directeur Général. L'ensemble des attributions au titre de ces plans est soumis à des conditions de présence et des critères de performance internes et externes décrits ci-après.

En 2014, ces plans ont concerné 1 878 cadres et dirigeants du Groupe, en France et à l'étranger : cadres ayant accompli une performance particulière et cadres à haut potentiel (223), principaux responsables fonctionnels et opérationnels des Pôles et Délégations (1 614), Comité de liaison (hors Direction Générale) (29), Direction Générale (12), les attributions au Président-Directeur Général étant décrites à la Section 2.2.3 (c) du Chapitre 5.

Les membres du Comité de liaison se sont vu attribuer à la fois des options sur actions et des unités de performance pour les bénéficiaires en France ou à la fois des options sur actions et des actions de performance pour les bénéficiaires résidant hors de France. Les autres bénéficiaires se sont vu attribuer uniquement des actions de performance ou uniquement des unités de performance, selon leur pays de résidence.

Le Conseil d'administration du 20 novembre 2014 a décidé que la nature du plan d'options sur actions 2014, de souscription ou d'achat, serait déterminée par ses soins au plus tard la veille de la période d'exercice. Ce plan représente 0,04 % du capital social et est donc sans impact significatif en termes de dilution. Le plan d'actions de performance donne droit à des actions existantes et le plan d'unités de performance donne exclusivement lieu à des versements en espèces ; ces deux plans sont donc sans impact en termes de dilution.

Les bénéficiaires de ces plans appartiennent à 54 nationalités différentes et exercent leurs fonctions dans 53 pays.

Les autres dispositifs d'association des salariés aux performances de l'entreprise sont présentés à la Section 2.8 du Chapitre 9 et à la Section 2.3 du Chapitre 7.

2.4.2 Plans d'options sur actions

Le Conseil d'administration a approuvé annuellement des plans d'options sur actions depuis 1987.

En vertu de l'autorisation qui lui a été conférée par la treizième résolution de l'Assemblée générale du 5 juin 2014, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 20 novembre 2014, de mettre en place un plan d'options de souscription ou d'achat d'actions, après examen et sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Ce plan concerne 40 bénéficiaires cadres et dirigeants du Groupe, en France et à l'étranger, auxquels a été attribué un nombre total de 234 550 options (en ce compris les attributions au Président-Directeur Général), la nature des options, de souscription ou d'achat, devant être déterminée par le Conseil au plus tard la veille de la période d'exercice (étant précisé que les options qui seraient le cas échéant exercées avant qu'il n'ait statué sur leur nature seraient des options de souscription). Les attributions au Président-Directeur Général sont inférieures au sous-plafond d'attribution défini par l'Assemblée générale du 5 juin 2014.

La durée de vie des options est de 10 ans. Le prix des options a été fixé sans rabais ni décote par rapport à la moyenne des premiers cours cotés de l'action Saint-Gobain durant les 20 jours précédant la date d'attribution par le Conseil d'administration.

L'exercice des options sur actions est soumis à la satisfaction des conditions cumulatives suivantes :

- *condition de présence* : avoir la qualité de salarié ou de mandataire social d'une société du Groupe Saint-Gobain de façon continue et ininterrompue jusqu'à la date d'exercice des options, sauf exceptions définies (décès, cas d'invalidité définis aux 2°) et 3°) de l'article L.341-4 du Code de la Sécurité sociale, licenciement sans faute, rupture conventionnelle, retraite, mobilité intra-Groupe, cession de la société en dehors du Groupe) ;
- *condition de performance* : liée à la performance relative du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à un indice boursier de référence intégrant pour 50 % le CAC 40 et pour 50 % un échantillon de huit sociétés cotées (pesant chacune pour 1/8^e dans ces 50 %) opérant dans un ou plusieurs des métiers où opère également Saint-Gobain, à savoir : NSG, 3M, Imerys, CRH, Travis Perkins, Wolseley, Owens Corning et Rockwool.

Le calcul de la performance boursière se fera en comparant la moyenne des cours des six derniers mois précédant le 20 novembre 2014 à celle des six derniers mois précédant le 20 novembre 2018.

Au terme de la période d'exercice de quatre ans, les options pourront ou non être exercées selon les critères suivants :

Performance relative du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à celle de l'indice de référence	Pourcentage d'options initialement octroyées exerçables
Supérieure à 10 % au moins	100 %
Comprise entre +10 % et -20 %	$[(\text{performance du cours de l'action Saint-Gobain} / \text{performance de l'indice de référence}) - 80 \%] / [110 \% - 80 \%]$
Inférieure de plus de 20 %	0 %

Les conditions de performance afférentes aux options sur actions sont exigeantes comme en attestent les taux de réalisation des conditions de performance des trois derniers plans d'options sur actions dont la date de début de période d'exercice est survenue (0 % pour le plan 2010, 66,66 % pour le plan 2009 et 56,5 % pour le plan 2008).

Le tableau ci-après présente les options de souscription ou d'achat d'actions consenties aux dix premiers salariés non-mandataires sociaux attributaires et les options levées par ces derniers en 2014 (information globale).

Tableau 9 – Options de souscription ou d'achat d'actions consenties et levées par les dix premiers salariés en 2014 (nomenclature AMF)

	Nombre total d'options attribuées ou d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré d'exercice	Plans
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	95 000	34,13 €	2014
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	100 515	37,85 €	2004, 2005, 2008 et 2009

Le tableau ci-après présente l'historique des plans d'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions en cours au 31 décembre 2014. Il n'existe pas d'autres plans d'options de souscription ou d'achat en cours ni d'autres instruments optionnels portant sur les actions, cotées ou non cotées, de sociétés françaises ou étrangères du Groupe.

Tableau 8 – Historique des attributions d'options de souscription ou d'achat d'actions (nomenclature AMF)

Exercice	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005
Date d'Assemblée	05/06/2014	07/06/2012	07/06/2012	04/06/2009	04/06/2009	04/06/2009	07/06/2007	07/06/2007	09/06/2005	09/06/2005
Date du Conseil d'administration	20/11/2014	21/11/2013	22/11/2012	24/11/2011	18/11/2010	19/11/2009	20/11/2008	22/11/2007	27/02/2006 16/11/2006	17/11/2005
Caractéristique*	achat ou souscription	achat ou souscription	souscription	achat ou souscription	souscription	souscription	souscription	souscription	souscription	souscription
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, à l'origine du Plan	234 550	247 250	253 000	482 150	1 144 730	1 479 460	3 551 900	3 673 000	4 025 800	3 922 250
Ajustement du nombre des options en cours**	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	375 614	383 133	420 314	397 330
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	0	0	0	0	1 117 390 ⁽⁴⁾	493 154 ⁽³⁾	773 932 ⁽²⁾	652 962 ⁽¹⁾	138 460	248 460
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, après ajustements	234 550 ⁽⁶⁾	247 250 ⁽⁶⁾	253 000 ⁽⁶⁾	482 150 ⁽⁶⁾	27 340	986 306	3 153 582	3 403 171	4 307 654 ⁽⁶⁾	4 071 120 ⁵
dont mandataires sociaux :										
M. Jean-Louis Beffa	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	46 856 ⁽⁸⁾	55 288 ⁽⁷⁾	309 610 ⁽⁵⁾	309 610 ⁽⁵⁾
M. Pierre-André de Chalendar	50 000	50 000	50 000	100 000	0 ⁽⁹⁾	133 333 ⁽⁸⁾	109 331 ⁽⁸⁾	110 575 ⁽⁷⁾	176 920 ⁽⁵⁾	154 805 ⁽⁵⁾
Point de départ d'exercice des options	20/11/2018	21/11/2017	22/11/2016	25/11/2015	19/11/2014	20/11/2013	21/11/2012	23/11/2011	17/11/2009 ou 17/11/2010	18/11/2008 ou 18/11/2009
Date d'expiration	19/11/2024	20/11/2023	21/11/2022	23/11/2021	17/11/2020	18/11/2019	19/11/2018	21/11/2017	15/11/2016	16/11/2015
Prix de souscription ou d'achat**	34,13 €	38,80 €	27,71 €	31,22 €	35,19 €	36,34 €	25,88 €	64,72 €	52,52 €	41,34 €
Nombre d'actions souscrites ou achetées**	0	10 000	10 000	22 500	27 340	76 965	771 117	0	1 200	64 162
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31/12/2014**	234 550	237 250	243 000	459 650	0	909 341	2 382 465	3 403 171	4 306 454	4 006 958

* Les plans 2005, 2006, 2007 et 2012 sont des plans de souscription d'actions. De 2008 à 2011 et en 2013 et 2014, le Conseil d'administration a décidé que la nature des options, de souscription ou d'achat, serait déterminée par ses soins au plus tard la veille de la période d'exercice, étant précisé que les options qui seraient le cas échéant exercées avant qu'il n'ait statué sur leur nature seraient des options de souscription. Pour 2008, 2009 et 2010, le Conseil d'administration a décidé que les plans seraient des plans de souscription d'actions.

** À la suite de l'augmentation de capital en numéraire du 23 mars 2009 réalisée par émission et attribution de bons de souscription d'actions, les droits des détenteurs de plans d'options sur actions ont dû être maintenus en appliquant l'article R. 228-91 du Code de commerce : le nouveau prix a été déterminé en tenant compte du nombre de titres émis auxquels donnait droit une action ancienne (7 actions anciennes pour 2 nouvelles), du prix d'émission des actions nouvelles (14 €) et de la valeur des actions avant détachement du droit de souscription. Cette dernière, sur la base du cours moyen pondéré des séances de bourse des 18, 19 et 20 mars 2009, ressortait à 24,58 €. Il en a résulté un coefficient d'ajustement appliqué au prix d'exercice de : 0,904363. En conséquence, le coefficient d'ajustement appliqué au nombre d'options de sorte que le montant total des souscriptions (nombre d'options multiplié par le prix d'exercice) reste constant (avant et après ajustement) est ressorti à 1,10575.

⁽¹⁾ Dont 514 502 options non exerçables à la suite de la non réalisation de la condition de performance à laquelle était assujettie la moitié des options attribuées en novembre 2007 aux 38 principaux dirigeants du Groupe.

⁽²⁾ Dont 718 644 options non exerçables à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance à laquelle étaient assujetties la totalité des options attribuées en novembre 2008 aux mandataires sociaux, et la moitié des options attribuées en novembre 2008 aux 176 principaux dirigeants du Groupe.

⁽³⁾ Dont 493 154 options non exerçables à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance à laquelle était assujettie la totalité des options attribuées en novembre 2009.

⁽⁴⁾ À la suite de la non réalisation de la condition de performance, les options qui n'avaient pas été exercées avant la détermination du résultat des conditions de performance dans le cadre des modalités de levée anticipée, sont devenues caduques.

⁽⁵⁾ La moitié des actions attribuées aux mandataires sociaux, aux autres membres de la direction générale, et aux autres membres du Comité de liaison, n'est exerçable que si, au jour de l'exercice, le cours de l'action Saint-Gobain est supérieur de plus 20 % au prix de souscription indiqué.

⁽⁶⁾ Avant application de la condition de performance fonction de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain.

⁽⁷⁾ Après déduction de la moitié des options attribuées, qui ne sont pas exerçables à la suite de la non réalisation de la condition de performance.

⁽⁸⁾ Après déduction des options attribuées qui ne sont pas exerçables à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance.

⁽⁹⁾ Après déduction de la totalité des options attribuées qui ne sont pas exerçables à la suite de la non réalisation de la condition de performance.

2.4.3 Plans d'actions de performance

Le Conseil d'administration a approuvé annuellement des plans d'attribution d'actions de performance depuis 2009.

En vertu de l'autorisation qui lui a été conférée par la quatorzième résolution de l'Assemblée générale du 5 juin 2014, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 20 novembre 2014, de mettre en place un plan d'actions de performance existantes, après examen et sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Ce plan concerne 1 182 bénéficiaires cadres et dirigeants du Groupe à l'étranger, auxquels a été attribué un nombre total de 530 240 actions de performance.

La durée de la période d'acquisition a été fixée à 4 ans, la livraison des actions devant intervenir le jour suivant la clôture de cette période.

L'acquisition définitive des actions de performance est soumise à la satisfaction des conditions cumulatives suivantes :

- *condition de présence* : s'applique pendant toute la durée de la période d'acquisition de manière similaire à celle prévue pour les options sur actions énoncée plus haut ;
- *condition de performance* : fonction de la moyenne arithmétique des taux de retour sur capitaux employés (« ROCE ») (y compris sur-valeurs), au titre des exercices 2015, 2016 et 2017, à normes comptables et périmètre constants, déterminée comme suit :

Moyenne arithmétique du ROCE 2015-2017	Pourcentage d'acquisition définitive des actions de performance
Supérieure à 11 %	100 %
Comprise entre 8,5 % et 11 %	[moyenne arithmétique du ROCE pour 2015, 2016 et 2017 - 8,5 %]/[11 % - 8,5 %]
Inférieure ou égale à 8,5 %	0 %

Toutefois, les 100 premières actions attribuées aux bénéficiaires autres que les membres du Comité de liaison seront exonérées de condition de performance.

Les conditions de performance afférentes aux actions de performance sont exigeantes comme en attestent les taux de réalisation des conditions de performance des plans d'actions de performance dont la période d'acquisition a expiré au cours des deux derniers exercices : 50 % pour le plan 2010 et 32 % pour le plan 2011.

Les dix bénéficiaires cadres et dirigeants non mandataires sociaux du Groupe à l'étranger auxquels a été attribué le nombre d'actions le plus élevé en 2014 se sont vu octroyer 48 500 actions de performance (information globale), évaluées, sur la base du cours de clôture de la veille de la séance du Conseil d'administration du 20 novembre 2014 ayant décidé des attributions, à 35,02 euros par action.

Le tableau ci-après présente l'historique des plans d'attribution d'actions de performance en cours au 31 décembre 2014.

Tableau 10 – Historique des attributions d'actions de performance (nomenclature AMF)

Exercice	2014	2013	2012	2011	2010
Date d'Assemblée	05/06/2014	07/06/2012	07/06/2012	04/06/2009	04/06/2009
Date du Conseil d'administration	20/11/2014	21/11/2013	22/11/2012	24/11/2011	18/11/2010
Caractéristiques des actions	existantes	existantes	existantes	nouvelles	nouvelles
Nombre total de droits attribués à l'origine du plan	530 240	541 655	542 370	942 920	737 550
dont plan 2+2	0	0	0	415 560	325 060
dont plan 4+0	530 240	541 655	542 370	527 360	412 490
dont droits attribués au dirigeant mandataire social, P.-A. de Chalendar	0	0	0	30 000	20 000
Nombre total d'actions livrées plan 2+2	0	0	0	175 495	186 495
Nombre total d'actions livrées plan 4+0	0	0	250	170	700
Nombre de droits devenus caducs plan 2+2	0	0	0	240 065 ⁽²⁾	138 565 ⁽¹⁾
Nombre de droits devenus caducs plan 4+0	0	0	0	288 434 ⁽²⁾	162 270 ⁽¹⁾
dont droits attribués au dirigeant mandataire social, P.-A. de Chalendar, devenus caducs	0	0	0	20 499	10 000
Solde de droits plan 2+2	0	0	0	0	0
Solde de droits plan 4+0	530 240	541 655	542 120	238 756	249 520
Solde total de droits	530 240	541 655	542 120	238 756	249 520

⁽¹⁾ Dont droits devenus caducs à la suite de la non réalisation de conditions de performance : 126 565 plan 2+2 et 143 320 plan 4+0.

⁽²⁾ Dont droits devenus caducs à la suite de la non réalisation de conditions de performance : 238 313 plan 2+2 et 279 634 plan 4+0.

2.4.4 Plans d'unités de performance

Le Conseil a approuvé le principe de la mise en place de plans d'unités de performance annuellement depuis 2012, et en dernier lieu lors de sa séance du 20 novembre 2014, à mettre en œuvre par le Président-Directeur Général (les attributions réservées à ce dernier étant décidées par le Conseil d'administration – voir Section 2.2.3 du Chapitre 5).

Les plans d'unités de performance offrent aux bénéficiaires, sous réserve de la satisfaction de conditions de présence et de performance, la possibilité de recevoir à long terme (période d'exercice comprise entre 4 années après la date d'attribution et 10 années après cette date) une rémunération en espèces égale pour chaque unité au cours de bourse de l'action Saint-Gobain à la date de référence (le jour de bourse suivant la réception de la demande d'exercice) augmenté de tout dividende payé ou distribution réalisée à compter du début de la période d'exercice et jusqu'à la date de référence. Les unités de performance constituent une charge d'exploitation ajustable chaque année mais ne créent aucune dilution pour l'actionnaire puisqu'elles ne conduisent pas à la création d'actions nouvelles.

Le plan 2014 concerne 697 bénéficiaires cadres et dirigeants du Groupe en France auxquels a été attribué un nombre total de 598 400 unités de performance (en ce compris les attributions au Président-Directeur Général).

Les unités de performance du plan 2014 pourront être exercées du 20 novembre 2018 au 19 novembre 2024, sous réserve de la satisfaction cumulative des conditions de présence et de performance suivantes :

- *condition de présence* : s'applique pendant toute la durée de la période d'exercice de manière similaire à celle prévue pour les options sur actions énoncée plus haut ;
- *condition de performance (similaire à celle applicable aux actions de performance)* : fonction de la moyenne arithmétique des taux de retour sur capitaux employés (« ROCE ») (y compris sur-valeurs), au titre des exercices 2015, 2016 et 2017, à normes comptables et périmètre constants, déterminée comme suit :

Moyenne arithmétique du ROCE 2015-2017	Pourcentage d'acquisition définitive des unités de performance
Supérieure à 11 %	100 %
Comprise entre 8,5 % et 11 %	[moyenne arithmétique du ROCE pour 2015, 2016 et 2017 – 8,5 %]/[11 % - 8,5 %]
Inférieure ou égale à 8,5 %	0 %

Les unités non-exercibles après constatation du taux de réalisation des conditions de performance seront automatiquement et définitivement annulées, sans droit d'indemnité au profit des bénéficiaires.

Le tableau ci-après présente l'historique des plans d'attribution d'unités de performance en cours au 31 décembre 2014.

Tableau 10 bis – Historique des attributions d'unités de performance

Exercice	2014	2013	2012
Date du Conseil d'administration	20/11/2014	21/11/2013	22/11/2012
Nombre total d'unités attribuées à l'origine du plan	598 400	588 535	536 400
dont nombre d'unités attribuées au dirigeant mandataire social, P.-A. de Chalendar	60 000	60 000	60 000
Date de début de la période d'exercice	20/11/2018 ⁽¹⁾	21/11/2017 ⁽¹⁾	22/11/2016 ⁽¹⁾
Date d'expiration de la période d'exercice des unités de performance	19/11/2024	20/11/2023	21/11/2022
Nombre total d'unités devenues exerçables	0	16 500	13 600
Nombre total d'unités devenues caduques	0	0	0
dont nombre d'unités attribuées au dirigeant mandataire social, P.-A. de Chalendar, devenues caduques	0	0	0
Solde total d'unités de performance	598 400	572 035	522 800

⁽¹⁾ sous réserve de la satisfaction cumulative de conditions de présence et de performance.

3. Transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux

Les opérations sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain excédant un montant cumulé de 5 000 euros, déclarées à l'Autorité des marchés financiers en 2014 par les mandataires sociaux en application de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier, sont les suivantes :

	Titres	Nature	Date d'opération	Prix unitaire	Montant total
P.-A. de Chalendar	Actions	Cession	31 mars 2014	44,00 €	220 000 €
	Levées d'options de souscription d'actions	Acquisition	4 avril 2014	25,88 €	517 600 €
	Actions	Cession	4 avril 2014	45,615 €	540 355 €



Risques et contrôle

1. Facteurs de risques	153
1.1 Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité	153
1.2 Risques liés aux structures du Groupe	154
1.3 Risques financiers	155
1.4 Risques juridiques	157
1.5 Assurances	159
2. Contrôle interne	161
2.1 Rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne et le gouvernement d'entreprise (article L.225-37 du Code de commerce)	161
2.2 Système de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la Compagnie de Saint-Gobain	161
2.3 Organisation du contrôle interne et de la gestion des risques	162
2.4 Mise en œuvre du processus de contrôle interne et de gestion des risques dans les entités du Groupe	164
2.5 Référentiels et procédures	165
2.6 Organisation du contrôle interne dans l'élaboration et le traitement de l'information financière et comptable destinée aux actionnaires	166
3. Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration	169



1. Facteurs de risques

Le Groupe Saint-Gobain conduit ses activités dans un environnement en constante évolution. Il est, dès lors, exposé à des risques dont la matérialisation pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives. Ce chapitre présente les risques significatifs auxquels le Groupe estime être exposé, à la date du présent Document de référence.

Toutefois, d'autres risques dont le Groupe n'a pas connaissance à la date du présent Document de référence, ou dont la réalisation n'est pas considérée, à cette date, comme susceptible d'avoir un impact défavorable significatif sur le Groupe, ses activités, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives, peuvent exister ou survenir.

1.1 RISQUES PROPRES AU GROUPE ET À SON SECTEUR D'ACTIVITÉ

1.1.1 Risques liés aux cycles économiques

La plupart des marchés sur lesquels le Groupe est présent sont cycliques. Une partie importante des activités du Groupe est liée à l'investissement dans le secteur de la construction, qui suit généralement le caractère cyclique de la conjoncture économique. Les résultats du Groupe sont dès lors sensibles aux conditions macro-économiques des zones géographiques, régionales et locales, dans lesquelles le Groupe est implanté.

Le récent ralentissement économique mondial a impacté négativement l'industrie de la construction et l'activité du Groupe, en particulier en Europe.

Une détérioration de l'environnement économique mondial et des marchés financiers pourrait avoir un effet significatif défavorable sur le chiffre d'affaires, les résultats, la capacité d'autofinancement et les perspectives du Groupe.

1.1.2 Risques liés aux activités internationales du Groupe

Le Groupe exerce ses activités dans le monde entier, y compris hors de l'Europe de l'Ouest et de l'Amérique du Nord. Il est en particulier présent en Europe de l'Est, en Asie et dans les pays émergents, notamment au Brésil. Dans certains pays situés dans ces zones existent une plus grande instabilité économique et politique ainsi qu'une plus grande exposition aux perturbations sociales et aux dysfonctionnements des infrastructures que dans les marchés plus matures. Ainsi, les conséquences, directes et indirectes, d'une instabilité politique, d'une instabilité du cadre économique et réglementaire dans lequel évolue le Groupe, dans un pays dans lequel le Groupe est présent ou commercialise ses produits, pourraient avoir un impact défavorable significatif sur le niveau d'investissement dans le secteur de la construction dans ces pays et, par conséquent, sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

Par ailleurs, des modifications législatives ou réglementaires (concernant notamment la fiscalité, les limitations concernant les transferts de capitaux, les droits de douanes, le régime de la propriété intellectuelle et des licences d'importation et d'exportation, le régime du droit du travail ou en matière d'hygiène, de sécurité ou d'environnement) pourraient augmenter de façon significative les coûts supportés par le Groupe dans les différents pays dans lesquels il est présent ou limiter

sa capacité à transférer librement ses capitaux et avoir, en conséquence, un impact défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

1.1.3 Risques liés à l'innovation

Le Groupe a placé la recherche et l'innovation au cœur de sa stratégie et de sa politique de développement durable afin de conserver sa compétitivité et de maintenir un niveau élevé de performance et d'excellence opérationnelle. Certains des marchés sur lesquels le Groupe est positionné évoluent rapidement avec l'apparition de nouveaux produits et de nouvelles technologies. Le Groupe doit anticiper ces changements et intégrer ces nouvelles technologies à son offre commerciale afin de répondre au mieux aux besoins de ses clients.

Cette politique d'innovation requiert des investissements importants en recherche et développement dont les retombées attendues ne peuvent être garanties.

Le chiffre d'affaires, la marge opérationnelle et les résultats du Groupe pourraient être affectés du fait de l'absence d'investissement dans des technologies appropriées, du fait d'une absence de commercialisation rapide de nouveaux produits ou de la commercialisation de produits ne répondant pas de manière adéquate aux besoins des clients, ou de l'apparition de produits concurrents.

1.1.4 Risques liés à la propriété intellectuelle

Le développement des activités du Groupe s'appuie sur la protection de ses secrets de fabrication, brevets, marques et modèles, et autres droits de propriété intellectuelle. Si le Groupe ne parvenait pas à obtenir, conserver et protéger ses droits de propriété intellectuelle, il risquerait de perdre ses droits exclusifs d'utilisation de technologies et procédés, ce qui aurait un effet significatif défavorable sur ses résultats.

Les activités du Groupe étant en partie implantées dans des pays où la protection des droits de propriété intellectuelle n'est pas aussi développée qu'en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord, le Groupe ne peut garantir le niveau de protection qui sera accordé à son portefeuille de brevets et de marques et doit faire face à des risques de contrefaçon de ses produits, d'appropriation ou d'utilisation illicite de ses droits de propriété intellectuelle.

Le Groupe pourrait devoir mener des procédures contentieuses à l'encontre de tiers dont il considère qu'ils violent ses droits, ce qui pourrait engendrer des frais de procédure significatifs et entraver le développement des ventes de produits utilisant les droits en cause, ou contraindre le Groupe à engager des dépenses supplémentaires pour développer d'autres technologies n'utilisant pas la technologie litigieuse.

1.1.5 Risques liés aux coûts des matières premières et à leur approvisionnement

Les activités du Groupe, dont certaines sont fortement consommatrices d'énergie, pourraient être affectées par une hausse significative des prix et des difficultés d'approvisionnement en matières premières et/ou énergies (gaz naturel par exemple). La capacité du Groupe à répercuter les augmentations de ces coûts à ses clients dépend, pour une grande partie de conditions de marchés ainsi que des usages commerciaux. L'incapacité du Groupe à répercuter immédiatement et/ou intégralement l'augmentation des coûts des matières premières et/ou de l'énergie, pourrait avoir un effet significatif défavorable sur son activité, sa situation financière ou ses résultats.



1.1.6 Risques industriels et environnementaux

Le Groupe pourrait devoir engager des dépenses importantes et voir sa responsabilité environnementale engagée au titre de l'exploitation de ses sites actuels, passés et futurs.

Le Groupe présente essentiellement un type de risques industriels et environnementaux, lié au stockage de certaines matières dangereuses. De ce fait, au 31 décembre 2014, cinq sites sont classés « Seveso ». Ils sont soumis à une législation spécifique et sont particulièrement surveillés par les autorités compétentes et la Direction Environnement, Hygiène, Sécurité du Groupe, leurs stockages présentant des « risques technologiques majeurs » au sens de la Directive n°2010/75/UE relative aux émissions industrielles dite Directive IED.

Deux de ces établissements relèvent du « seuil bas » défini par la Directive IED : les sites de Conflans Sainte-Honorine (Abrasifs) en France, stockant de la résine phénolique, et de Balsta (Gypse) en Suède, stockant du gaz naturel liquide. Trois sites relèvent du « seuil haut » : le site de Bagneaux-sur-Loing (Vitrage) en France, stockant de l'arsenic (AS2O3), de Neuburg (Conditionnement) en Allemagne stockant du GPL, et de Carrascal del Rio (Vitrage) en Espagne, stockant notamment de l'acide fluorhydrique (HF).

En France, en application de la loi du 30 juillet 2003 sur la prévention des risques technologiques et naturels et la réparation des dommages, tous ces établissements (y compris les sites classés Seveso seuil haut) ont mis en œuvre des politiques spécifiques afin de prévenir les dangers et d'organiser la sécurité. Après avoir identifié les risques d'accidents et les impacts possibles sur l'environnement, ces usines ont pris des dispositions préventives qui portent sur la conception et la construction des stockages, mais également sur leurs conditions d'exploitation et d'entretien. En cas d'alerte, des plans d'urgence internes ont été établis. La responsabilité civile envers les biens et les personnes du fait de l'exploitation de telles installations est couverte par le programme d'assurance de responsabilité civile du Groupe en cours de validité, à l'exception du site de Bagneaux-sur-Loing qui est exploité par une société commune avec une société tierce et qui est couvert par une police particulière souscrite par cette filiale. Dans l'hypothèse de la survenance d'un accident technologique, la gestion de l'indemnisation des victimes serait organisée conjointement par la société, le courtier et l'assureur.

Le Groupe Saint-Gobain est également exposé aux risques de pollutions chroniques et pourrait, à ce titre, devoir engager des dépenses de remise en état de sites industriels ou de dépollution de l'environnement. Quatre-vingt-dix-neuf sites du Groupe sont classés « IED » au sens de la Directive précitée et sont soumis à la législation relative à la prévention et à la réduction intégrées de la pollution.

Un manquement à ces réglementations pourrait entraîner des amendes ou d'autres sanctions civiles, administratives ou pénales, notamment le retrait des permis et licences nécessaires pour la poursuite des activités concernées. Des changements dans ces lois et règlements et leur interprétation pourraient conduire le Groupe à devoir engager des dépenses et/ou à des investissements significatifs.

1.1.7 Risques liés à la croissance externe

La stratégie du Groupe repose en partie sur la croissance externe, notamment par le biais d'acquisitions d'entreprises ou d'actifs, de prises de participation ou la constitution de co-entreprises dans les secteurs d'activités du Groupe et dans des zones géographiques dans lesquelles le Groupe souhaite s'implanter ou se renforcer. Le Groupe

pourrait cependant ne pas être en mesure d'identifier des cibles attractives ou de conclure des opérations au moment opportun et/ou dans des conditions satisfaisantes. La réalisation des bénéfices attendus de telles opérations de croissance externe dépend pour partie de la réalisation des synergies attendues et de l'intégration des activités des sociétés acquises, et des relations entretenues avec les co-investisseurs dans les co-entreprises. Le Groupe ne donne aucune garantie quant à l'atteinte de ces objectifs qui, s'ils ne se réalisaient pas dans les délais et aux niveaux attendus, pourraient affecter la situation financière, les résultats du Groupe et ses perspectives.

1.1.8 Risques liés aux systèmes d'information

La gestion quotidienne des activités du Groupe, notamment la conduite de ses processus commerciaux, industriels et comptables, particulièrement dans ses activités de Distribution, repose sur un bon fonctionnement de l'ensemble des infrastructures techniques et applications informatiques. Le risque de dysfonctionnement ou d'arrêt des systèmes, qui peut être d'origine exogène ou endogène (virus et intrusions informatiques, défaillances de prestataires, coupures électriques ou de réseaux, catastrophes naturelles, erreurs humaines...), ne peut être écarté.

Afin de minimiser l'impact de ce type de dysfonctionnements, la Direction des Systèmes d'Information a instauré des règles strictes en matière de gouvernance et de sécurité des systèmes d'information, tant en matière d'infrastructures que d'applications, de sauvegardes de données et de plans de continuité d'activité, déployées au niveau du Groupe et contrôlées par la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes.

Ces dysfonctionnements pourraient affecter défavorablement les opérations du Groupe, la protection de son savoir-faire et ses résultats financiers.

1.1.9 Risque de crédit clients

Le risque de crédit des clients du Groupe est limité du fait de la multiplicité des activités, de leurs implantations mondiales ainsi que du nombre important de clients du Groupe. Les dépassements d'échéances sont analysés régulièrement et une provision est constituée si nécessaire (se reporter à la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés, Section 1 du Chapitre 8). Néanmoins, en fonction de l'évolution de la situation économique, le risque de crédit des clients pourrait éventuellement s'accroître.

1.2 RISQUES LIÉS AUX STRUCTURES DU GROUPE

1.2.1 Risques liés à la réduction des coûts et aux restructurations

Le Groupe a mis en place diverses initiatives de réduction des coûts et de restructurations. Alors que le Groupe entend poursuivre la réduction de ses coûts, il ne peut garantir que les économies envisagées seront bien réalisées ni que les charges afférentes aux restructurations n'excéderont pas les prévisions. En particulier, certaines initiatives, telles que certaines opérations de restructuration, peuvent conduire à des dépassements de coûts, à la réalisation de réductions de coûts moindres ou plus longues à réaliser. Une augmentation des coûts de restructuration et/ou l'incapacité du Groupe à réaliser les réductions de coûts espérées pourraient avoir un effet significatif défavorable sur les résultats du Groupe ainsi que sur ses perspectives.



1.2.2 Risques liés aux engagements du Groupe en matière de retraite et engagements assimilés

Le Groupe comptabilise des engagements significatifs au titre de régimes de retraite et engagements assimilés principalement en Europe de l'Ouest (notamment en France, en Allemagne, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni) et en Amérique du Nord (États-Unis et Canada), régimes qui ne sont, pour la plupart, plus ouverts aux nouveaux salariés. Au 31 décembre 2014, le montant total des engagements au titre des plans de retraite s'élevait à 11,8 milliards d'euros.

Le niveau de provision des plans de retraite du Groupe (3,6 milliards d'euros au 31 décembre 2014) pourrait être affecté par des changements défavorables dans les hypothèses de calcul actuariel des passifs des plans, par une diminution des taux d'actualisation utilisés pour mesurer les engagements futurs, une modification des hypothèses de taux de mortalité ou encore un accroissement des taux d'inflation utilisés, ou bien par une diminution des valeurs de marché des investissements effectués dans le cadre des plans, constitués principalement d'actions et d'obligations.

1.2.3 Risques liés aux écarts d'acquisition et aux dépréciations d'actifs corporels et incorporels

Le Groupe possède un montant significatif d'actifs incorporels liés aux marques et aux écarts d'acquisition (respectivement, 2,7 et 10,5 milliards d'euros au 31 décembre 2014). Conformément aux méthodes comptables retenues par le Groupe, les écarts d'acquisition et certains autres actifs incorporels d'une durée de vie indéfinie font l'objet de tests de dépréciation périodiques ou lorsqu'apparaissent des indicateurs de dépréciation. La dépréciation des écarts d'acquisition et des autres actifs incorporels identifiés peut résulter notamment de la détérioration de la performance du Groupe, de conditions de marché défavorables, de changements de législations ou de réglementations défavorables ainsi que de nombreux autres facteurs. La dépréciation des écarts d'acquisition du Groupe pourrait avoir un effet défavorable sur son résultat net.

Les actifs corporels (12,7 milliards d'euros), représentant un tiers de l'ensemble des actifs environ, pourraient également être sujets à dépréciation en cas d'évolutions défavorables de l'activité.

1.3 RISQUES FINANCIERS

1.3.1 Risque de liquidité

a) Risque de liquidité des financements

Le Groupe pourrait, dans un contexte de crise, ne pas être en mesure d'accéder aux financements ou refinancements nécessaires à ses investissements sur les marchés du crédit ou des capitaux, ou d'y accéder à des conditions satisfaisantes.

La Direction de la Trésorerie et du Financement de la Compagnie de Saint-Gobain, société mère du Groupe, gère le risque de liquidité lié à la dette nette globale du Groupe. Les filiales contractent leur financement à court ou à long terme, sauf cas particulier, auprès de la Compagnie de Saint-Gobain ou des *pools* de trésorerie des Délégations nationales.

La politique du Groupe vise à assurer le renouvellement de ses financements et, dans le respect de cet objectif, à en optimiser le coût financier. Ainsi, la part de la dette à long terme dans la dette nette totale est toujours maintenue à un niveau élevé. De même, l'échéancier de cette dette à long terme est étalé de manière à répartir sur différents exercices les appels au marché effectués lors de son renouvellement.

Les emprunts obligataires constituent la principale source de financement à long terme utilisée et sont généralement émis dans le cadre du programme de *Medium Term Notes*. Le Groupe dispose, en outre, d'un emprunt perpétuel, de titres participatifs, d'un programme de titrisation à long terme, d'emprunts bancaires et de contrats de location-financement.

Les dettes à court terme sont composées d'emprunts émis dans le cadre des programmes de Billets de Trésorerie, parfois d'*Euro Commercial Paper* ou d'*US Commercial Paper*, mais aussi de créances titrisées et de concours bancaires. Les actifs financiers sont constitués de valeurs mobilières de placement et de disponibilités.

Pour sécuriser la liquidité de ses financements, la Compagnie de Saint-Gobain dispose de lignes de crédit confirmées sous la forme de crédits syndiqués (voir Section 1 du Chapitre 8).

La note 20 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail de l'ensemble des dettes du Groupe par nature et par échéance. Elle précise par ailleurs les caractéristiques principales des programmes de financement et des lignes de crédit confirmées à disposition du Groupe.

La notation de la dette à long terme de Saint-Gobain a été confirmée par Standard & Poor's le 9 décembre 2014 à BBB avec une perspective stable. La notation de la dette à long terme de Saint-Gobain a également été confirmée par Moody's le 9 décembre 2014 à Baa2 avec une perspective stable.

Il ne peut être garanti que la Société soit en mesure de préserver la notation de son risque de crédit à son niveau actuel. Une dégradation éventuelle de la notation du risque de crédit du Groupe pourrait restreindre sa capacité à lever des fonds et se traduire par une augmentation du taux d'intérêt auquel il pourrait emprunter à l'avenir.

b) Risque de liquidité des placements

Lorsque le Groupe a recours à des placements financiers (que ce soit sous la forme de dépôts bancaires à court terme, d'achats d'OPCVM ou équivalents), il privilégie systématiquement des instruments de type monétaire et/ou obligataire afin de limiter le risque de non liquidité ou de forte volatilité de ces placements.

1.3.2 Risques de marché

a) Risque de taux

La Direction de la Trésorerie et du Financement de la Compagnie de Saint-Gobain gère le risque de taux lié à la dette globale du Groupe. Les filiales qui utilisent des instruments dérivés de couverture ont généralement pour contrepartie la Compagnie de Saint-Gobain.

La politique du Groupe vise à garantir le coût financier de sa dette à moyen terme contre le risque de taux et, dans le respect de cet objectif, à l'optimiser. Le Groupe a défini dans sa politique les produits dérivés susceptibles d'être utilisés comme instruments de couverture, parmi lesquels les *swaps* de taux, les *Cross-Currency Swaps*, les options – y compris *caps*, *floors* et *swaptions* – et les contrats de taux à terme.



Le tableau ci-après présente, au 31 décembre 2014, l'analyse de sensibilité du résultat et des capitaux propres avant impôts au risque de taux sur la dette nette du Groupe après opérations de couverture :

(en millions d'euros)	Impact sur le résultat avant impôts	Impact sur les capitaux propres avant impôts
Hausse de 50 points de base des taux d'intérêt	9	6
Baisse de 50 points de base des taux d'intérêt	- 9	- 6

Se reporter à la note 21 de l'annexe aux comptes consolidés, Section 1 du Chapitre 8 pour plus de détails sur les instruments de couverture du risque de taux et sur la répartition de la dette brute par type de taux (fixe ou variable) après couverture.

b) Risque de change

Les politiques de couverture des risques de change décrites ci-après pourraient s'avérer insuffisantes pour protéger le Groupe contre des variations volatiles ou inattendues des taux de change résultant des conditions économiques et de marché.

Pour réagir aux fluctuations de change, la politique du Groupe consiste à couvrir, entre autres, les transactions commerciales effectuées par les entités du Groupe dans des devises autres que leurs devises fonctionnelles. La Compagnie de Saint-Gobain et ses filiales sont susceptibles de recourir à des options et des contrats de change à terme pour couvrir les expositions nées de transactions commerciales constatées ou prévisionnelles.

Les filiales contractent généralement avec la Compagnie de Saint-Gobain, société mère du Groupe, qui exécute pour leur compte ces opérations de couverture de change, ou avec les *pools* de trésorerie des Délégations nationales, ou, à défaut, avec leurs banques.

La plupart des contrats de change à terme ont des échéances courtes, de trois mois environ. Toutefois, la passation d'une commande peut donner lieu à la conclusion d'un contrat à terme d'une maturité supérieure.

L'exposition au risque de change du Groupe fait l'objet d'un suivi sous la forme d'un *reporting* mensuel intégrant les positions de change des filiales. Au 31 décembre 2014, le taux de couverture de la position de change couvrable du Groupe s'élève à 98 %.

Au 31 décembre 2014, l'exposition nette des filiales à un risque de change de transaction dans les devises suivantes se présente comme suit :

(en millions d'équivalents euros)	Longue	Courte
EUR	1	5
USD	7	6
Autres devises	0	6
TOTAL	8	17

Le tableau ci-après présente, au 31 décembre 2014, l'analyse de sensibilité du résultat avant impôts du Groupe à une augmentation de 10 % du cours des devises suivantes auxquelles sont exposées les filiales, après opérations de couverture :

Devises d'exposition (en millions d'euros)	Impact sur le résultat avant impôts
EUR	- 0,4
USD	0,1
Autres devises	- 0,6
TOTAL	- 0,9

Une diminution de 10 % du cours des devises ci-dessus, au 31 décembre 2014, aurait les mêmes impacts, mais de sens contraire, que ceux présentés précédemment, en prenant pour hypothèse que toutes les autres variables restent constantes.

Se reporter à la note 21 de l'annexe aux comptes consolidés (voir Section 1 du Chapitre 8) pour plus de détails sur les instruments de couverture du risque de change.

c) Risque sur énergie et matières premières

Le Groupe est exposé aux variations du cours des énergies qu'il consomme et des matières premières nécessaires à la conduite de ses activités. Les politiques de couverture mises en place pour les achats d'énergie et de matières premières pourraient s'avérer insuffisantes pour protéger le Groupe contre des variations importantes ou inattendues des cours, qui pourraient résulter de l'environnement financier et économique.

Pour réduire son exposition aux fluctuations de prix des énergies qu'il consomme, le Groupe peut couvrir une partie de ses achats de fioul, gaz et électricité par des *swaps* et des options négociés principalement dans la devise fonctionnelle des entités recourant à ces couvertures. L'organisation de la couverture des achats de fioul, gaz et électricité relève de comités de pilotage constitués de la Direction financière du Groupe, de la Direction des Achats du Groupe (Saint-Gobain Achats) et des Délégations concernées.

Les opérations de couverture des achats de ces énergies (hors achats à prix fixes auprès des fournisseurs négociés directement par la Direction des Achats) sont traitées prioritairement par la Direction de la Trésorerie et du Financement (ou avec les trésoreries des Délégations nationales) sur la base des instructions qui sont transmises par Saint-Gobain Achats.

Ponctuellement, et selon les mêmes principes que ceux exposés pour l'énergie, le Groupe peut être amené à couvrir l'achat de certaines matières premières.

Se reporter à la note 21 de l'annexe aux comptes consolidés (voir Section 1 du Chapitre 8) pour plus de détails sur les instruments de couverture du risque sur énergie et matières premières.

1.3.3 Risque sur action

Le Groupe est exposé aux variations du cours de l'action Saint-Gobain à travers son plan d'attribution d'unités de performance. Pour réduire son exposition aux fluctuations du cours de l'action, le Groupe a recours à des instruments de couverture tels que les *Equity Swaps*.

En cas de variation du cours de l'action Saint-Gobain, la variation de charge constatée en compte de résultat serait compensée par les couvertures mises en place.

Se reporter à la note 21 de l'annexe aux comptes consolidés (voir Section 1 du Chapitre 8) pour plus de détails sur les instruments de couverture du risque sur action.



1.3.4 Risque de crédit des contreparties financières

Le Groupe est exposé au risque de défaut des institutions financières qui détiennent ou gèrent ses liquidités et autres instruments financiers, lequel peut engendrer des pertes pour le Groupe.

Le Groupe limite l'exposition au risque de défaut de ses contreparties en ne faisant appel qu'à des institutions financières de bonne réputation et en surveillant régulièrement leurs notations. Néanmoins, la qualité de crédit d'une contrepartie financière peut évoluer rapidement et le niveau élevé d'une notation ne permet pas d'éliminer le risque de détérioration rapide de sa situation financière. En conséquence, la politique du Groupe en matière de sélection et de suivi de ses contreparties ne permet pas d'éliminer toute exposition à leur risque de défaut.

Pour les opérations exposant la Compagnie de Saint-Gobain à un risque de contrepartie, la Direction de la Trésorerie et du Financement travaille principalement avec des contreparties financières ayant une note de crédit long terme supérieure ou égale à A- chez Standard & Poor's ou A3 chez Moody's. La Direction de la Trésorerie et du Financement veille également à ne pas avoir une concentration excessive des risques, en tenant compte du niveau relatif des CDS (« Credit Default Swap ») de chaque contrepartie.

1.4 RISQUES JURIDIQUES

1.4.1 Risques liés à l'évolution de la réglementation

Le Groupe n'est pas soumis à une réglementation particulière pouvant avoir un impact sur sa situation même si les sociétés qui exploitent les sites industriels sont tenues au respect de législations et réglementations nationales, spécifiques aux pays dans lesquels ces sites sont implantés. Il en est ainsi par exemple, pour ce qui concerne la France, de la législation et de la réglementation relatives aux installations classées.

La réglementation applicable aux activités du Groupe et aux matières et produits que le Groupe utilise dans le cadre de ses activités est susceptible d'évolutions qui pourraient être défavorables au Groupe. Un renforcement de la réglementation ou de sa mise en œuvre est susceptible d'entraîner de nouvelles conditions d'exercice des activités du Groupe pouvant augmenter ses charges d'exploitation, limiter le champ de ses activités ou, plus généralement, constituer un frein à son développement. De manière plus générale, le Groupe ne peut garantir que des modifications rapides et/ou importantes de la réglementation en vigueur n'auront pas à l'avenir d'effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats.

1.4.2 Risques liés aux procédures judiciaires et administratives

Les risques juridiques auxquels le Groupe est le plus exposé sont les risques relatifs aux litiges liés à l'amiante, en France et aux États-Unis, et en matière de concurrence.

a) Litiges relatifs à l'amiante

Les procédures en cours liées à l'amiante sont décrites ci-après.

Litiges français relatifs à l'amiante

- Actions en reconnaissance de la faute inexcusable

En France, où les sociétés Everite et Saint-Gobain PAM ont exercé dans le passé des activités de fibre-ciment, de nouvelles actions individuelles émanant d'anciens salariés de ces sociétés, à raison des maladies

professionnelles liées à l'amiante dont ils sont ou ont été atteints, ou de leurs ayants droit, sont venues s'ajouter en 2014 à celles engagées depuis 1997. 781 actions au total au 31 décembre 2014 ont été ainsi engagées depuis l'origine contre ces deux sociétés en vue d'obtenir une indemnisation complémentaire à la prise en charge par les Caisses d'assurance maladie des conséquences de ces maladies professionnelles.

Sur ces 781 procédures, 722 sont au 31 décembre 2014, définitivement terminées tant sur le fond que sur le montant des indemnisations. Dans ces dossiers les juridictions ont toutes retenu la responsabilité de l'employeur au titre de la faute inexcusable.

Les indemnisations définitivement versées par Everite et Saint-Gobain PAM l'ont été pour un montant global d'environ 1,4 million d'euros.

Concernant les 59 actions restant en cours contre Everite et Saint-Gobain PAM au 31 décembre 2014, trois sont terminées sur le fond mais sont, pour la fixation du montant des indemnisations, en attente des conclusions d'expertises médicales ou d'arrêts de Cour d'appel. 27 autres de ces 59 actions sont terminées sur le fond ainsi que sur la fixation du montant des indemnisations, mais sont en cours sur l'affectation de la charge financière des indemnisations.

Sur les 29 actions restantes, 26 sont, au 31 décembre 2014, en cours sur le fond, à différents stades de la procédure : six sont en cours de procédure administrative devant des Caisses d'assurance maladie, 20 sont pendantes devant des Tribunaux des Affaires de Sécurité Sociale. Les trois dernières actions ont fait l'objet de radiation d'instance, le demandeur pouvant en solliciter le rétablissement à tout moment pendant un délai de deux ans.

Par ailleurs, 212 actions de même nature ont été au total au 31 décembre 2014 engagées depuis l'origine par des salariés ou anciens salariés de quinze sociétés françaises du Groupe qui avaient notamment utilisé des équipements de protection en amiante destinés à les protéger de la chaleur des fours (ces chiffres tiennent compte de la cession par le Groupe des sociétés Saint-Gobain Desjonquères et Saint-Gobain Vetrotex).

Au 31 décembre 2014, 149 procédures étaient définitivement terminées, sur lesquelles 76 décisions ont retenu la faute inexcusable de l'employeur.

Les indemnisations définitivement versées par ces sociétés l'ont été pour un montant global d'environ 1,08 million d'euros.

S'agissant des 63 actions restant en cours au 31 décembre 2014, quatre en sont encore au stade de l'instruction par les Caisses d'assurance maladie, 44 sont en cours sur le fond dont 30 pendantes devant des Tribunaux des Affaires de Sécurité Sociale et 14 devant des Cours d'appel. Par ailleurs dix actions sont terminées sur le fond mais en cours sur les indemnisations et/ou sur l'affectation de la charge financière des indemnisations, dont six devant des Cours d'appel et quatre devant la Cour de Cassation. Enfin, les cinq actions restantes ont fait l'objet de radiation d'instance, le demandeur pouvant en solliciter le rétablissement à tout moment pendant un délai de deux ans.

- Actions en réparation du préjudice d'anxiété

Par ailleurs, dix sociétés françaises du Groupe qui, pour six d'entre elles, exploitent ou ont exploité en France des établissements « classés amiante » font l'objet d'actions judiciaires en dommages-intérêts de nature différente des actions visées ci-dessus.



Par établissements « classés amiante », il faut entendre des établissements industriels, fermés ou en activité, qui ont dans le passé, soit fabriqué des matériaux contenant de l'amiante, soit utilisé des équipements de protection et d'isolation en amiante et qui sont inscrits par arrêté ministériel sur la liste des établissements ouvrant droit pour les salariés y travaillant ou y ayant travaillé au bénéfice de l'allocation de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante (ACAATA).

Il s'agit d'actions, 816 au total au 31 décembre 2014, engagées par des salariés ou anciens salariés non atteints de maladie professionnelle due à l'amiante, bénéficiaires ou non de l'ACAATA, en vue d'obtenir l'indemnisation de divers préjudices ayant pour origine leur exposition prétendue à l'amiante. Sur ces 816 procédures, 154 sont définitivement terminées. Trois demandeurs ont été totalement déboutés ; pour les 151 autres, dont l'exposition au risque a été reconnue, les demandes ont été admises pour un montant global d'indemnisation de 2,2 millions d'euros. Sur les 662 actions restantes, 233 sont en instance devant les Cours d'appel compétentes, 288 sont en instance devant le bureau de jugement des Conseils de prud'hommes compétents, 134 ont fait l'objet d'une radiation d'instance et 6 ont été déclarées caduques par les Conseils de prud'hommes compétents. Enfin, un demandeur s'est désisté de l'instance qu'il avait engagée.

Litiges américains relatifs à l'amiante

Aux États-Unis, plusieurs activités du Groupe qui ont dans le passé fabriqué des produits ayant contenu de l'amiante tels que des tuyaux en fibre-ciment, des produits de toiture ou des isolants spéciaux, font l'objet d'actions judiciaires en dommages-intérêts, le cas échéant en dommages punitifs, de personnes autres que leurs salariés ou anciens salariés à raison d'une exposition alléguée à ces produits sans que, dans de nombreux cas, ne soient démontrées ni une exposition spécifique à un ou plusieurs produits donnés, ni une maladie ou une incapacité physique particulière. La grande majorité de ces actions vise le plus souvent simultanément de très nombreuses autres entreprises extérieures au Groupe qui ont été fabricants, distributeurs, installateurs ou utilisateurs de produits ayant contenu de l'amiante.

• Évolution en 2014

Le nombre de nouveaux litiges mettant en cause CertainTeed était d'environ 4 000 en 2014, comparé à 4 500 en 2013, 4 000 en 2012, 4 000 en 2011 et 5 000 en 2010. Sur les cinq dernières années, le nombre de nouveaux litiges est resté globalement stable.

Les litiges visant CertainTeed sont réglés dans la quasi-totalité des cas par voie de transaction ou rejetés. Environ 6 500 litiges du stock des litiges en cours ont ainsi fait l'objet d'une transaction en 2014 (contre 4 500 en 2013, 9 000 en 2012, 8 000 en 2011, et 13 000 en 2010) et environ 3 500 litiges ont été requalifiés en « dossiers inactifs » parce que les plaintes ne répondaient pas aux critères minimum de prise en compte médicale. Compte tenu du stock de litiges existant à fin 2013 (43 000), des nouveaux litiges survenus pendant l'exercice et des litiges ainsi résolus par voie de transaction ou de requalification en inactifs, environ 37 000 litiges demeuraient en cours au 31 décembre 2014. Une proportion élevée de ces litiges en cours correspond à des plaintes enregistrées il y a plus de cinq ans par des personnes n'ayant pas démontré de réelle exposition à l'amiante. Il est probable qu'un grand nombre de ces plaintes seront un jour annulées par les tribunaux.

• Incidence sur les comptes

Cette situation a conduit le Groupe à comptabiliser une charge de 90 millions d'euros au titre de l'exercice 2014, destinée à faire face à l'évolution des litiges. Ce montant est identique à celui comptabilisé en 2013, en 2012 et en 2011, et inférieur à celui comptabilisé en 2010 (97 millions d'euros). La provision pour litige amiante chez CertainTeed aux États-Unis s'établit au 31 décembre 2014 à 470 millions d'euros, soit 571 millions de dollars (contre 407 millions d'euros, soit 561 millions de dollars au 31 décembre 2013, 417 millions d'euros, soit 550 millions de dollars au 31 décembre 2012, 389 millions d'euros soit 504 millions de dollars au 31 décembre 2011, et 375 millions d'euros, soit 501 millions de dollars au 31 décembre 2010).

• Incidence sur la trésorerie

Le montant total des indemnités payées au titre des plaintes déposées contre CertainTeed, (correspondant pour partie à des litiges ayant fait l'objet d'une transaction avant 2014 mais pour lesquels les indemnités n'ont été versées qu'en 2014 et pour partie à des litiges entièrement réglés et indemnisés en 2014), ainsi que des indemnités (nettes de couvertures d'assurance) versées en 2014 par les autres activités du Groupe impliquées dans des actions judiciaires liées à l'amiante, s'est élevé à 51 millions d'euros soit 68 millions de dollars (contre 66 millions d'euros soit 88 millions de dollars en 2013, 52 millions d'euros soit 67 millions de dollars en 2012, 59 millions d'euros soit 82 millions de dollars en 2011, et 78 millions d'euros soit 103 millions de dollars en 2010).

Situation au Brésil

Au Brésil, les anciens salariés des sociétés du Groupe qui sont atteints de maladies professionnelles liées à l'amiante se voient proposer, selon les cas, soit une indemnisation exclusivement pécuniaire, soit une assistance médicale à vie assortie d'une indemnisation ; seul un petit nombre de contentieux d'anciens salariés ou de leurs ayants droit est en cours à fin décembre 2014 à cet égard, et ils ne présentent pas à ce jour de risque significatif pour les filiales concernées.

b) Droit de la concurrence et procédures liées

Les dispositions du droit de la concurrence s'appliquent aux sociétés du Groupe dans les pays dans lesquels il exerce ses activités. La violation du droit de la concurrence est passible d'amendes et est, dans certains pays, susceptible d'exposer le Groupe et les collaborateurs impliqués à des sanctions pénales. Toute procédure initiée par une autorité de la concurrence pourrait, en cas de condamnation, donner lieu au paiement d'amendes et, le cas échéant, de dommages et intérêts susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'image du Groupe, sa situation financière et ses résultats opérationnels.

Le Groupe Saint-Gobain est fermement engagé à lutter contre toute pratique qui pourrait s'avérer contraire aux règles de concurrence et applique depuis longtemps le principe de la « tolérance zéro ». Un plan de conformité au droit de la concurrence (le « Plan Concurrence ») est en place depuis 2007 au sein du Groupe. Le contenu du Plan Concurrence est détaillé plus avant à la Section 1.1 du Chapitre 3.

Procédure dans le secteur du vitrage automobile

Par décision du 12 novembre 2008 concernant le dossier du verre automobile, la Commission européenne a infligé à Saint-Gobain Glass France, Saint-Gobain Sekurit France et Saint-Gobain Sekurit Deutschland GmbH, conjointement et solidairement avec la Compagnie de Saint-Gobain, une amende de 896 millions d'euros pour entente.



À la suite des recours formés par les sociétés concernées, le Tribunal de l'Union européenne a, par arrêt en date du 27 mars 2014, réduit ce montant à 715 millions d'euros. Ni les sociétés concernées ni la Commission européenne ne se sont pourvues contre cet arrêt. Le montant de l'amende et les intérêts y afférents ont été payés et la provision reprise au cours de l'exercice 2014. Ce dossier est désormais clos judiciairement.

Cession de Saint-Gobain Containers, Inc. (Verallia North America)

Conformément à l'accord transactionnel intervenu entre Ardagh et les autorités de la concurrence aux États-Unis (*Fair Trade Commission* américaine), la Compagnie de Saint-Gobain a cédé le 11 avril 2014 Saint-Gobain Containers, Inc. (Verallia North America) au groupe Ardagh sur la base d'une valeur d'entreprise de 1 694 millions de dollars (1 275 millions d'euros), en application de l'accord de cession conclu le 17 janvier 2013.

Saint-Gobain, Ardagh et le *Pension Benefit Guaranty Corporation* (PCBG) sont par ailleurs parvenus à un accord transactionnel concernant le financement des plans de retraite à prestations définies des salariés de Saint-Gobain Containers, Inc.

Enquête de la Commission suisse de la concurrence dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires

En novembre 2011, la Commission suisse de la concurrence a ouvert une enquête pour pratiques anticoncurrentielles dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires. En mai 2014, le secrétariat de la Commission a adressé une notification de griefs à Sanitas Troesch ainsi qu'à d'autres grossistes du secteur. Aux termes de cette notification, le secrétariat a demandé à la Commission de prononcer à l'égard de Sanitas Troesch une sanction d'environ 117 millions de francs suisses aux motifs que Sanitas Troesch et certains de ses concurrents se seraient notamment concertés en 2005 et en 2012 sur une baisse des prix « bruts » (« *gross prices* »).

Ces allégations sont intégralement contestées par Sanitas Troesch, qui a été auditionné par la Commission suisse le 26 janvier 2015.

À ce stade de la procédure, il n'est pas possible de déterminer quelle sera la teneur de la décision de la Commission ni, si une sanction devait être prononcée, quel en serait le montant.

Enquête de l'Autorité de la concurrence française dans le secteur des produits d'isolation thermique des bâtiments

Le 6 août 2014, la société Saint-Gobain Isover a reçu une notification de griefs de la part de l'Autorité de la concurrence française. Le seul grief reproché est d'avoir échangé, entre mars 2002 et mars 2007, des informations prétendues stratégiques et confidentielles relatives à une demande de certification déposée par Actis pour un de ses produits et à un contentieux opposant Actis au Syndicat des fabricants d'isolants en laines minérales manufacturées (FILMM), dont Saint-Gobain Isover était membre, devant le Tribunal de commerce de Versailles.

Saint-Gobain Isover conteste ce grief et a déposé ses écritures en réponse le 6 novembre 2014. Elle reste désormais en attente du rapport de l'Autorité de la concurrence.

Sur le plan civil, en mars 2013, la société Actis a assigné Saint-Gobain Isover, le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment et le FILMM en responsabilité civile devant le Tribunal de Grande Instance de Paris pour les conséquences dommageables des faits faisant l'objet de l'enquête de l'Autorité de la concurrence. Par ordonnance en date du 16 décembre 2014, le juge de la mise en état a prononcé un sursis à statuer dans l'attente de la décision de l'Autorité de la concurrence.

c) Autres procédures et litiges

Certaines sociétés du Groupe peuvent par ailleurs faire l'objet d'autres réclamations par leurs salariés ou par les autorités fiscales.

À l'exception des procédures et litiges décrits ci-dessus, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris de procédure en suspens ou dont la Société et/ou le Groupe serait menacé), susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe. Se reporter à la note 28 de l'annexe aux Comptes consolidés, Section 1, Chapitre 8 du présent document relative aux provisions pour litiges.

1.5 ASSURANCES

Le Groupe transfère ses risques aux assureurs lorsque cela est efficient. Par conséquent, un éventuel défaut financier d'un ou de plusieurs assureurs auxquels fait appel le Groupe pourrait résulter en une perte financière.

La politique du Groupe en matière de protection de ses biens et de ses revenus contre les risques accidentels est fondée sur la prévention et l'achat d'assurances. Elle s'appuie sur une doctrine commune prenant en compte la situation du marché de l'assurance. Cette doctrine est élaborée par la Direction des Risques et Assurances (DRA), qui coordonne et contrôle son application. Elle définit les critères de souscription des couvertures des risques les plus significatifs : il s'agit des assurances de dommages aux biens et pertes d'exploitation associées ainsi que de la responsabilité civile liée à l'exploitation et aux produits commercialisés.

Pour les autres assurances, telles que les flottes de véhicules, la DRA conseille les entités opérationnelles, tant au niveau du contenu des polices, du choix du courtier, que du marché à consulter. Ces derniers risques sont dits « de fréquence », ce qui permet un contrôle de gestion des sinistres et donc une réponse appropriée de prévention. Les polices en cours en 2013-2014 sont le renouvellement des polices 2012-2013.

La société captive d'assurance dédiée à la couverture des risques de dommages aux biens a joué pleinement son rôle en ayant un effet bénéfique pour le Groupe.

Les sociétés acquises en cours d'exercice ont été intégrées dans les programmes.



1.5.1 Couverture des dommages matériels et pertes d'exploitation

Les risques couverts sont les dommages matériels non exclus ainsi que les pertes d'exploitation consécutives à un accident soudain atteignant les biens assurés. Ils sont couverts par deux programmes mondiaux (Groupe hors Pôle Conditionnement et Pôle Conditionnement) à l'exception des risques propres aux activités du Groupe au Brésil qui sont traités par deux programmes locaux (entités brésiliennes du Groupe hors Pôle Conditionnement, entités brésiliennes du Pôle Conditionnement). Ces achats d'assurance, effectués localement, sont supervisés par la Direction des Risques et Assurances.

Ils répondent aux critères de souscription fixés par la Direction des Risques et Assurances, tels que notamment :

- le critère « Tous Risques Sauf » des polices ;
- la fixation des limites de couverture compatibles avec les scénarios pessimistes où les équipements de protection interviennent efficacement ;
- les franchises, proportionnelles à la taille des sites assurés ; ces franchises ne peuvent pas être considérées comme une auto-assurance.

Les critères de souscription tiennent compte de l'offre du marché de l'assurance qui exclut certains risques tels que les virus informatiques et leurs conséquences, et impose des limites spécifiques en cas de survenance d'événements naturels tels que les inondations, les tempêtes, les tremblements de terre et tsunamis.

Ces événements pourraient avoir un impact financier non assuré significatif, tant pour le coût de la reconstruction que pour les pertes liées à l'arrêt de production, dans le cas de la réalisation de scénarios extrêmes.

Pour définir la politique de couverture, la Direction des Risques et Assurances s'appuie sur les conclusions des audits annuels effectués par les services ingénierie prévention d'un prestataire de service spécialisé indépendant mais reconnu par les compagnies d'assurances. Ces audits permettent de préciser les risques auxquels sont exposés les principaux sites dans l'hypothèse de la survenance d'un sinistre et en particulier d'un incendie et d'en apprécier les conséquences financières dans les scénarios pessimistes.

Le transfert de risque au marché de l'assurance intervient au-delà d'un montant de 12,5 millions d'euros par sinistre pour toutes entités du Groupe hors Brésil.

Ce montant est auto-assuré par le Groupe par le biais de sa captive d'assurance. Cette dernière a souscrit une protection en réassurance pour la protéger contre une éventuelle dérive de fréquence et/ou de sévérité.

1.5.2 Couverture du risque de responsabilité civile

Les risques encourus pour les préjudices matériels ou corporels subis par des tiers dont le Groupe serait légalement responsable sont couverts par deux plans d'assurance distincts : l'un pour les entités du Groupe hors Pôle Conditionnement, l'autre pour les entités du Pôle Conditionnement. Ces deux programmes sont bâtis suivant la même architecture.

Le premier de ces deux plans est composé d'un ensemble de programmes pour les tranches inférieures de couverture.

Le premier programme assure toutes les filiales hors Pôle Conditionnement à l'exception de celles situées dans le périmètre géographique de la Délégation Générale aux États-Unis et au Canada avec une limite de garantie de 50 millions d'euros. Les exclusions de ce programme sont conformes aux pratiques du marché : elles concernent en particulier certaines substances connues pour être potentiellement cancérogènes et la pollution graduelle.

Une police est émise dans chaque pays où une présence du Groupe est significative, permettant ainsi de répondre aux exigences réglementaires locales. Les polices locales sont complétées par la police-mère, émise à Paris, qui peut être activée en cas d'insuffisance de la police locale.

Le deuxième programme, avec une limite de garantie de 50 millions de dollars américains, concerne les filiales situées géographiquement dans le périmètre de la Délégation Générale aux États-Unis et au Canada. Distinct du précédent, il est justifié par les spécificités du régime de la responsabilité civile aux États-Unis. Ce programme est souscrit en plusieurs lignes, nécessitant, le cas échéant, un placement sur le marché de Londres. Les exclusions sont conformes aux pratiques du marché américain et concernent en particulier la responsabilité contractuelle, la pollution et les dommages immatériels causés aux tiers.

En complément des programmes décrits ci-dessus, un ensemble de polices complémentaires a été souscrit portant les limites de garantie cumulées à un niveau jugé compatible avec les activités assurées.

Le second plan assure toutes les filiales du Pôle Conditionnement avec des limites de garantie cumulées à un niveau jugé compatible avec les activités assurées. Les exclusions de ce programme sont conformes aux pratiques du marché : elles concernent en particulier certaines substances connues pour être potentiellement cancérogènes et la pollution graduelle.

Une police est émise dans chaque pays où une présence du Pôle Conditionnement est significative, permettant ainsi de répondre aux exigences réglementaires locales. Les polices locales sont complétées par la police-mère, émise à Paris, qui peut être activée en cas d'insuffisance de la police locale.

Les sites opérationnels sont sensibilisés aux risques découlant de la responsabilité civile et motivés pour en contrôler le coût en supportant une franchise qui n'a pas, cependant, de caractère d'autoassurance. Par ailleurs, une politique de prévention est menée auprès des unités opérationnelles avec le soutien de la Direction de l'Environnement, de l'Hygiène et de la Sécurité.

1.5.3 Exceptions

Les filiales communes et participations minoritaires sont hors du champ des programmes ci-dessus. Les assurances sont contractées séparément.



2. Contrôle interne

2.1 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE (article L.225-37 du Code de commerce)

Rapport du Président du Conseil d'administration sur certains éléments de gouvernance d'entreprise, les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la Compagnie de Saint-Gobain, et sur les limitations éventuelles des pouvoirs du Directeur général.

Le présent rapport sur les procédures de contrôle interne et le gouvernement d'entreprise a été établi sous la responsabilité du Président du Conseil d'administration conformément à l'article L.225-37 du Code de commerce et a été approuvé par le Conseil d'administration dans sa séance du 25 février 2015.

La loi prévoit que le présent rapport rende compte d'un certain nombre d'éléments de gouvernance d'entreprise : composition du Conseil d'administration, représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, adhésion à un code de gouvernance d'entreprise et application de ses recommandations, limitations éventuelles des pouvoirs du Président-Directeur Général, modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale, enfin, principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux. Ces informations, exposées aux Sections 1 et 2 du Chapitre 5 et à la Section 1.1 du Chapitre 10, ont été revues par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et sont incorporées par référence au présent rapport.

En outre, le rapport doit rendre compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein du Groupe. Ces informations, exposées à la Section 2.2 du Chapitre 6, ont été établies avec l'appui de la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes du Groupe, ont été revues par le Comité des comptes et sont incorporées par référence au présent rapport.

2.2 SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MIS EN PLACE PAR LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

Le système de contrôle interne et de gestion des risques de Saint-Gobain s'inscrit dans le cadre légal applicable aux sociétés cotées à la Bourse de Paris et s'inspire du cadre de référence sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne de l'Autorité des marchés financiers (AMF), mis à jour en juillet 2010.

Le système de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe Saint-Gobain s'appuie sur une démarche d'amélioration continue et sur un Référentiel de contrôle interne. Il regroupe un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions, adapté aux caractéristiques propres à chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- permet de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité notamment.

Il vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements qui sont applicables, notamment la lutte contre la corruption et les sanctions économiques ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes, opérationnels, industriels, commerciaux et financiers notamment ;
- la sauvegarde de ses actifs corporels et incorporels, notamment la prévention de la fraude ;
- la fiabilité des informations financières.

Le système de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe Saint-Gobain est déployé dans l'ensemble de ses filiales et ne se limite pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers.

2.2.1 Les éléments fondamentaux du contrôle interne

Les fondements nécessaires au bon fonctionnement de ce dispositif sont les suivants :

- respect des valeurs et des règles de conduite formalisées dans les Principes de Comportement et d'Action du Groupe Saint-Gobain (sur les Principes, voir Chapitre Profil du Groupe et synthèse stratégique). Les Principes de Comportement et d'Action sont diffusés à l'ensemble des personnels ;
- organisation et responsabilités formalisées et clairement définies dans le respect du principe de séparation des tâches ;
- délégations de pouvoirs et de signatures contrôlées et conformes à la répartition effective des responsabilités ;
- politique de gestion des ressources humaines ayant pour objectif de recruter des personnes possédant les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités et d'aider les collaborateurs du Groupe à développer leurs connaissances ;
- procédures internes formalisées et diffusées de manière appropriée aux personnels ;
- systèmes informatiques sécurisés et droits d'accès aux applications traduisant les séparations de tâches et conformes à la répartition des rôles et responsabilités. Les filiales de Saint-Gobain doivent se conformer aux règles minimales de sécurité édictées par la Direction des Systèmes d'Information du Groupe.



2.2.2 Le processus de contrôle interne et de gestion des risques

Dans le Groupe Saint-Gobain, le contrôle interne est un processus continu et permanent qui intègre les dimensions de la gestion des risques. Il se compose de quatre étapes principales :

- l'analyse des principaux risques ;
- la définition de contrôles proportionnés aux enjeux ;
- la communication des objectifs aux collaborateurs et la mise en œuvre des contrôles ;
- la surveillance permanente et l'examen régulier de son fonctionnement.

Ce processus est décrit dans le Référentiel de contrôle interne et s'impose à toutes les entités du Groupe.

Surveillance et veille conduisent, si nécessaire, à la mise en œuvre d'actions correctives et à l'adaptation du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.



2.3 ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance du Groupe à l'ensemble des collaborateurs de chaque société.

2.3.1 Le Conseil d'administration

Il a été rendu compte en 2014 au Conseil d'administration, après examen par le Comité des comptes, de l'organisation du contrôle interne et de la gestion des risques au sein du Groupe.

2.3.2 La Direction Générale

La Direction Générale du Groupe veille à la mise en œuvre du système de contrôle interne du Groupe, ainsi qu'à l'existence et à la pertinence des dispositifs de suivi du contrôle interne et de gestion des risques dans les filiales du Groupe.

2.3.3 La Direction de l'Audit et du Contrôle Internes

La Direction de l'Audit et du Contrôle Internes organise la surveillance des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques à l'aide des quatre éléments principaux que sont la déclaration de conformité, le résultat des audits, le suivi des plans d'action et le suivi des incidents. La Direction de l'Audit et du Contrôle Internes est un acteur du programme de conformité.

Direction de l'Audit et du Contrôle Internes	Principales Missions	Référentiels et/ou Dispositifs	Chiffres clés 2014
Contrôle Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer et maintenir le Référentiel de contrôle interne • Communiquer et former au contrôle interne et à la gestion des risques • Conduire le processus annuel de déclaration de conformité • Animer le suivi des plans d'action 	<ul style="list-style-type: none"> • Référentiel de contrôle interne et fiches pratiques associées • <i>E-learning</i> et sessions de formation • Intranet et Communauté contrôle interne (My SG) • Base de données ACTT ⁽¹⁾ • Tableau de bord 	<ul style="list-style-type: none"> • Mise à jour 2014 du Référentiel • Environ 200 dirigeants et <i>managers</i> formés • 440 membres de la communauté contrôle interne
Audit Interne	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser les déclarations de conformité • Réaliser la cartographie des risques • Donner une assurance sur la pertinence et l'efficacité des systèmes de contrôle interne • Effectuer des missions de conseil organisationnel à la demande de la Direction Générale 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan d'audit • Méthodologie d'audit • 6 Essentiels ⁽²⁾ • Bibliothèque de bonnes pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • 74 auditeurs internes • 181 missions • 26 bonnes pratiques publiées
Lutte contre la fraude	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer la politique de lutte contre la fraude • Assurer la prévention de la fraude • Enquêter sur des cas de fraude 	<ul style="list-style-type: none"> • Formation et sensibilisation • <i>Reporting</i> des cas de fraude 	<ul style="list-style-type: none"> • Environ 100 dirigeants et <i>managers</i> formés

⁽¹⁾ Base de données centralisée pour la gestion des déclarations de conformité et des plans d'action.

⁽²⁾ Méthodologie d'audit dédiée à la détection de la fraude.



2.3.4 Les directions fonctionnelles

Les directions fonctionnelles de la Compagnie sont chargées d'arrêter l'organisation de leur filière et de définir les orientations et les procédures applicables à leur domaine en matière de contrôle interne, notamment :

- identifier et analyser les principaux risques associés aux processus relevant de ce domaine ;
- définir les contrôles pertinents formalisés dans le Référentiel de contrôle interne ;
- communiquer et former au contrôle interne les personnels relevant de leur filière ;
- analyser les dysfonctionnements, les incidents de contrôle interne et les résultats des audits.

Les directions fonctionnelles sont également responsables du dispositif de contrôle interne dans les services de la Compagnie.

Directions fonctionnelles	Principales Missions	Référentiels et/ou Dispositifs	Chiffres clés 2014
Direction Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS)	<ul style="list-style-type: none"> • Animer et coordonner la politique EHS du Groupe • Contrôler l'application des principes du Référentiel EHS 	<ul style="list-style-type: none"> • Référentiel et Standards EHS • Audits intégrés EHS • Outil d'autodiagnostic • Normes OSHAS 18001 et ISO 14001 	<ul style="list-style-type: none"> • Audits Industrie : <ul style="list-style-type: none"> - 61 audits « 12 étapes » - 177 audits « 20 étapes » ⁽¹⁾ • Audits Distribution : <ul style="list-style-type: none"> - 61 audits « ESPR » ⁽²⁾
Direction des Systèmes d'Information	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer la politique du Groupe en matière de sécurité des systèmes d'information et des réseaux informatiques • Animer et coordonner un plan annuel d'autoévaluation • Définir les règles et bonnes pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Règles minimales de sécurité • Normes techniques • Norme de développement sécurisé des applications Web • Note sur le Cloud • Règles de sécurité des <i>Datacenters</i> • Référentiels ITAC • Outil de contrôle des utilisateurs SAP 	<ul style="list-style-type: none"> • Voir Section 2.5.4 du Chapitre 6 Doctrine générale de sécurité des systèmes d'information
Direction des Achats	<ul style="list-style-type: none"> • Piloter le <i>World Class Purchasing</i>, démarche centrée sur la performance achats, la professionnalisation de la fonction et l'innovation fournisseurs • Réaliser les achats centralisés multi-activités et multi-pays • Coordonner la fonction Achats en France et réaliser les achats multi-activités France 	<ul style="list-style-type: none"> • Norme ISO 9001 avec une certification dans le périmètre Matières premières, Métaux précieux et Énergie pour Saint-Gobain Achats • Processus Achats du Référentiel de contrôle interne (14 risques, 38 contrôles à appliquer) 	<ul style="list-style-type: none"> • 19 missions d'audit interne sur les achats techniques
Direction des Risques et Assurances	<ul style="list-style-type: none"> • Définir la politique du Groupe en matière de prévention des dommages aux biens des sites industriels ou de distribution • Définir la politique du Groupe en matière d'assurance et en contrôler la mise en œuvre • Piloter les programmes centralisés d'assurance 	<ul style="list-style-type: none"> • Référentiel de prévention / protection • Outil d'autoévaluation • Notes de Doctrine • Intranet Risques et Assurances 	<ul style="list-style-type: none"> • 472 visites de sites • 1 287 sites ayant procédé à leur autoévaluation • 21 sessions de formation Prévention • Visites régulières sur le terrain
Direction de la Trésorerie et du Financement	<ul style="list-style-type: none"> • Définir la politique de financement, de contrôle des risques de marché et de relations bancaires pour l'ensemble du Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • Référentiel de procédures <ul style="list-style-type: none"> → pour les opérations de la DTF → pour les opérations des filiales • <i>Reportings</i> quotidiens (DTF) et mensuels (filiales et DTF) 	<ul style="list-style-type: none"> • 77 847 opérations de change internes / externes • 21 124 virements émis internes / externes

⁽¹⁾ Audits suivant une grille en 12 et 20 étapes pour les activités industrielles du Groupe.

⁽²⁾ Audit « ESPR » (Environnement, Sécurité, Prévention des Risques) : propre au Pôle Distribution Bâtiment.



Directions fonctionnelles	Principales Missions	Référentiels et/ou Dispositifs	Chiffres clés 2014
Direction du Contrôle de Gestion et du Contrôle Financier	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre un contrôle permanent des résultats et de la performance opérationnelle du Groupe • Participer à l'élaboration budgétaire et aux révisions trimestrielles du budget • Assurer à tous les niveaux de l'organisation une supervision des résultats mensuels • Étudier de manière approfondie et valider les conséquences financières des projets d'investissement, d'acquisitions, de cessions, de fusions et d'opérations en capital et de restructurations 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableaux de bord • Relation permanente avec les Délégations et les Pôles • Animation du réseau des contrôleurs du Groupe • Mise en place d'outils d'analyse communs • Référentiel Groupe et avis des Directions fonctionnelles et des Pôles 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 200 réunions par an avec les Pôles et Délégations • 6 sessions de formation avec la participation de 90 collaborateurs • 241 DAC (Demande d'Autorisation de Crédit) • 52 projets d'acquisitions dont 11 ont été finalisés • 44 cessions et fusions réalisées
Direction de la Doctrine	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer, mettre à jour et diffuser l'ensemble des procédures financières, administratives et de gestion applicables aux sociétés du Groupe. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation et procédures Groupe • Normes financières et comptables • Intranet du Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • 315 documents disponibles sur l'Intranet Doctrine • 470 questions adressées via la hotline • 1 300 collaborateurs abonnés aux news de la Doctrine

2.3.5 Les Pôles et Activités

Les Directeurs des Pôles et des Activités participent au processus de mise à jour du Référentiel de contrôle interne en lien avec leurs spécificités métiers. Ils sont chargés de le diffuser dans les sociétés qui relèvent de leur responsabilité et veillent à l'application des directives du Groupe. Ils sont responsables de la gestion des risques propres à leurs activités.

2.3.6 Les Délégations Générales

Les Délégués Généraux sont chargés de diffuser le Référentiel de contrôle interne dans les sociétés qui relèvent de la Délégation et veillent à l'application des directives du Groupe. Il leur revient, en liaison avec les Directeurs de Pôles et d'Activités, de préciser en tant que de besoin les conditions particulières dans lesquelles sont mis en œuvre les contrôles définis par le Groupe pour qu'ils prennent en compte les spécificités locales et de prescrire les contrôles supplémentaires rendus nécessaires par les risques propres aux opérations conduites dans les pays du ressort de la Délégation.

2.4 MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES DANS LES ENTITÉS DU GROUPE

Les entités du Groupe Saint-Gobain mettent en œuvre le processus de contrôle interne et de gestion des risques, et l'adaptent à leur activité en identifiant notamment les risques opérationnels spécifiques. Elles doivent suivre la procédure suivante :

- vérifier la mise en place des éléments fondamentaux du contrôle interne ;
- mettre en œuvre les contrôles incontournables décrits dans le Référentiel de contrôle interne ;
- réaliser une analyse des risques principaux et compléter le dispositif de contrôle interne en intégrant les contrôles concourant à la maîtrise des risques identifiés ;

- déployer le dispositif de contrôle interne dans tous les sites ;
- superviser le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, notamment à l'occasion de la campagne de déclaration de conformité.

2.4.1 La déclaration de conformité

La déclaration de conformité permet de mesurer périodiquement la conformité des entités du Groupe à un nombre limité d'éléments essentiels issus du Référentiel de contrôle interne.

Les Directeurs généraux des entités opérationnelles et les directeurs des centres de compétences informatiques et des centres de services partagés rendent compte annuellement à la Direction Générale du Groupe du niveau de contrôle interne de l'entité qu'ils dirigent en répondant à une série de questions liées au Référentiel de contrôle interne. Ils s'engagent à mettre en œuvre les actions nécessaires pour corriger les écarts éventuels par rapport au Référentiel de contrôle interne.

Les déclarations de conformité et les plans d'action sont recueillis, synthétisés et suivis par la Direction du Contrôle Interne. Ils sont analysés en liaison avec les Directions des Pôles, les Délégations Générales et les Directions fonctionnelles de la Compagnie. Ils font l'objet d'un compte-rendu annuel au Président-Directeur Général du Groupe et au Comité des comptes du Conseil d'administration.

La déclaration de conformité est composée de questions relatives :

- à l'environnement de contrôle ;
- à la prévention et la détection de la fraude ;
- aux procédures et aux activités de contrôle.

2.4.2 Le suivi des plans d'action

Une base de gestion et de suivi des plans d'action centralise les actions engagées pour corriger les non-conformités identifiées lors de la déclaration de conformité ainsi que les plans d'action définis à la suite des audits réalisés par l'audit interne du Groupe.

Ainsi, les entités du Groupe disposent d'une plateforme de gestion opérationnelle des plans d'action dans laquelle elles indiquent les actions correctrices engagées, l'état d'avancement de leurs travaux selon un calendrier défini. Les Directions du Groupe disposent également d'un suivi de l'exécution de ces plans d'action.



En outre, un tableau de bord accessible aux responsables des Pôles, Activités et Délégations permet de suivre les résultats des déclarations de conformité, des notes d'audit interne et l'évolution des plans d'action y afférent.

2.5 RÉFÉRENTIELS ET PROCÉDURES

La Compagnie de Saint-Gobain a développé des procédures de contrôle interne et de gestion des risques pour sa propre organisation et celle de ses filiales.

2.5.1 Référentiel de contrôle interne

Le Référentiel de contrôle interne présente, dans une première partie, le système de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe et décrit, dans une seconde partie (le manuel de contrôle interne), environ 200 risques et 500 contrôles. Les contrôles identifiés comme « incontournables », environ 200, sont obligatoirement mis en œuvre dans l'ensemble des filiales du Groupe.

Le manuel de contrôle interne est structuré par processus dans lesquels les principaux risques auxquels sont confrontées les entités du Groupe et les contrôles destinés à les maîtriser sont décrits ; une matrice des risques et contrôles est présentée pour aider à la compréhension du dispositif de maîtrise. Chaque chapitre est organisé par sous-processus.

Les contrôles incontournables définis dans le manuel doivent être intégrés aux procédures internes de chaque entité.

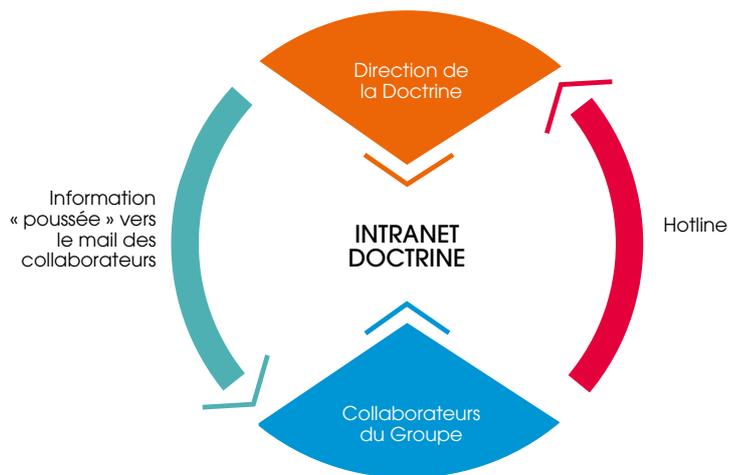
Le Référentiel de contrôle interne est révisé en tant que de besoin et complété par des fiches pratiques destinées à guider les entités de manière plus concrète dans la mise en œuvre des principes de contrôle interne. À ce jour, le Référentiel a fait l'objet de quatre mises à jour dans les domaines suivants : ajout du processus Centre de Services Partagés, mise à jour des processus Achats et processus Communication, et intégration de contrôles spécifiques aux activités de la Distribution Bâtiment. Par ailleurs, 5 fiches pratiques sont publiées : les délégations de pouvoir et signatures, la gestion de la confidentialité, la séparation des tâches, le « gap analysis » et enfin la gestion des risques.

2.5.2 La Doctrine

La Doctrine présente l'ensemble des procédures financières, administratives et de gestion applicables aux sociétés du Groupe.

Ces procédures, accessibles par l'Intranet du Groupe, s'organisent autour de deux thèmes principaux : organisation et procédures Groupe, et normes financières et comptables.

Les activités du département de la Doctrine font l'objet d'un rapport communiqué trois fois par an au Comité des comptes du Conseil d'administration.



2.5.3 Le Référentiel Environnement, Hygiène Industrielle et Sécurité (EHS)

Le Référentiel EHS décrit la démarche que tous les établissements doivent suivre pour atteindre les objectifs généraux du Groupe en matière de respect de l'environnement, de prévention des accidents et des maladies professionnelles. Cette démarche s'articule autour des principales étapes de l'identification des risques, de la mise en œuvre des actions de prévention, de l'évaluation et du contrôle de l'efficacité du dispositif.

Les 18 processus de contrôle interne





Le Référentiel EHS est disponible sur l'Intranet du Groupe et diffusé dans tous les établissements. Il a fait l'objet d'une mise à jour en 2012, pour être en cohérence avec les évolutions normatives, les évolutions des pratiques de management EHS et la démarche WCM (*World Class Manufacturing*) du Groupe (voir Section 2 du Chapitre 3). Ce nouveau Référentiel a été diffusé en 2013 et des formations ont été organisées en 2014 afin d'accompagner le déploiement du Référentiel dans les sites.

Par ailleurs, la Direction EHS élabore, en collaboration avec son réseau, des standards EHS Groupe, qui sont des supports méthodologiques permettant de répondre à une problématique EHS donnée et dont la mise en œuvre est obligatoire. Parmi les documents mis à disposition des sites pour l'application des standards, figurent des guides d'application, des procédures, des kits de formation et des outils informatiques. Ils permettent de quantifier et de maîtriser un risque sur les mêmes bases de prévention dans tous les sites du Groupe, quels que soient les pays concernés et la législation ou la réglementation locale (voir Sections 6.1 et 7 du Chapitre 3).

2.5.4 La Doctrine générale de sécurité des systèmes d'information

La Direction des Systèmes d'Information définit les règles et les bonnes pratiques dans le domaine des systèmes d'information et des réseaux, sous forme de quatre ensembles de règles minimales obligatoires de sécurité couvrant les domaines suivants :

- des infrastructures, avec les 15 règles minimum de sécurité (22 points de contrôle, 221 entités) et le SGTS Security Reporting (34 points de contrôle, 17 SGTS couvrant 350 entités) ;
- de l'informatique industrielle avec les 14 règles minimum de sécurité (20 points de contrôle, 288 entités avec des systèmes IT industriels critiques ou importants) ;
- des centres recherche et développement avec 7 règles minimum de sécurité (11 points de contrôle, 12 centres de recherche) ;
- des applications avec les 17 règles minimum de sécurité (35 points de contrôle, 49 centres de compétences).

Ces règles sont complétées par des normes techniques périodiquement mises à jour pour suivre les évolutions technologiques et contrôler les services d'infrastructure.

La Direction des Systèmes d'Information a défini et déployé :

- un outil pour le contrôle des utilisateurs SAP et la gestion des conflits de séparation des tâches, qui est intégré progressivement dans tous les systèmes SAP du Groupe ;
- une norme technique pour gérer les comptes techniques et business qui accèdent aux applications (ATA/ABA) ;
- une norme de développement sécurisé des applications Web (*Web Application Secured Development*) ;
- une note de position sur les risques et les mesures à considérer pour déployer des solutions sur le Cloud ;
- un ensemble de règles de sécurité pour contrôler annuellement la sécurité des datacenters centraux et régionaux (*55 Datacenter Rules*).

En outre, le Référentiel ITAC a été publié en 2012. C'est un complément au Référentiel de contrôle interne qui décrit les contrôles automatiques ou semi-automatiques des cinq processus clés que sont les Achats, les Ventes, les Stocks, la Trésorerie et la Comptabilité.

Les contrôles sont intégrés progressivement dans les systèmes d'information en s'appuyant sur les Référentiels suivants :

- les ITAC100 pour les systèmes SAP (déploés dans 11 systèmes SAP) ;
- les ITAC96 pour les systèmes MOVEX M3 (déploés sur 2 systèmes M3) ;
- les ITAC85 pour les systèmes EXACT (déploés sur 1 système EXACT).

2.5.5 Manuel de prévention des risques industriels et de distribution

La Politique de Prévention des dommages aux biens du Groupe et des pertes d'exploitation consécutives, formalisée dans un recueil interne de standards et meilleures pratiques, est définie par la Direction des Risques et Assurances (DRA). La DRA coordonne la mise en œuvre de la politique par les Pôles et les Activités avec le soutien des Délégations Générales. Aux niveaux des Pôles et des Activités, les coordinateurs Prévention gèrent l'application de la politique du Groupe dans leur périmètre.

Au niveau des sites, les responsables Prévention procèdent à l'autoévaluation annuelle des risques de leurs sites via un logiciel de cotation des risques. Cet outil fournit une évaluation des risques ainsi que l'évaluation du niveau de protection et de prévention correspondant. Cette autoévaluation est mise à jour annuellement par les sites industriels, les centres de recherche et de développement et les sites logistiques. Une évaluation spécifique est réalisée au niveau des points de vente.

En outre, des visites régulières des sites les plus importants du Groupe sont réalisées par des ingénieurs-prévention, auditeurs extérieurs au Groupe (environ 500 visites par an). Les sites mettent à jour leur plan d'action en vue d'améliorer leur niveau de prévention et de protection à partir des recommandations formulées par ces ingénieurs-prévention.

2.6 ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE DANS L'ÉLABORATION ET LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE DESTINÉE AUX ACTIONNAIRES

2.6.1 Les comptes individuels de la Compagnie de Saint-Gobain (société mère)

La Direction des Services Comptables remplit sa mission d'information financière des actionnaires, des partenaires et des tiers dans le cadre des obligations légales françaises. Elle s'appuie sur des normes et des principes en vigueur. Ces derniers sont les principes communément admis de la continuité de l'exploitation, de la permanence des méthodes, de l'intangibilité du bilan d'ouverture, du rattachement des charges aux produits, de l'indépendance des périodes et de la prééminence de la réalité sur l'apparence.



2.6.2 L'organisation comptable

L'organisation comptable s'appuie sur les règles, méthodes et procédures décrites dans les notes de doctrine du Groupe. Elle assure le rapprochement et la justification de tous les comptes mensuellement, et l'image fidèle des événements qui sont représentés. Elle a également un rôle de conseil pour appréhender, en amont, les conséquences comptables des événements et les changements de réglementations susceptibles d'affecter les comptes de la Compagnie.

Le plan comptable est adapté aux besoins de classification des opérations et respecte le principe de l'importance relative. Il est lié au Système d'Information Financière du Groupe.

2.6.3 Le contrôle interne

Outre le contrôle du respect des procédures d'ordonnement et de double signature de ses moyens de paiement sécurisés, la Direction des Services Comptables joue, en matière de contrôle interne, un rôle de garant du respect des responsabilités définies par la Direction Générale et formalisées par une structure de comptabilité analytique par centres de responsabilités appelés « centres de frais ». En particulier, les responsables de centres de frais reçoivent mensuellement les états leur permettant de vérifier la prise en charge des frais engagés sous leur signature, et de comparer les dépenses réelles du mois et cumulées, à celles prévues au budget initial.

Un jeu de ces documents est communiqué en synthèse mensuellement à la Direction Financière et à la Direction Générale.

2.6.4 Les comptes consolidés du Groupe

Les comptes consolidés du Groupe sont établis par la Direction de la Consolidation et du Reporting Groupe. Cette Direction est chargée en outre de la mise à jour des procédures de consolidation, de la formation et de l'intégration des filiales dans le périmètre de consolidation, du traitement de l'information, de l'exploitation, de la maintenance et des développements de l'outil de consolidation et du Système d'Information Financière pour le Groupe et l'ensemble des Pôles.

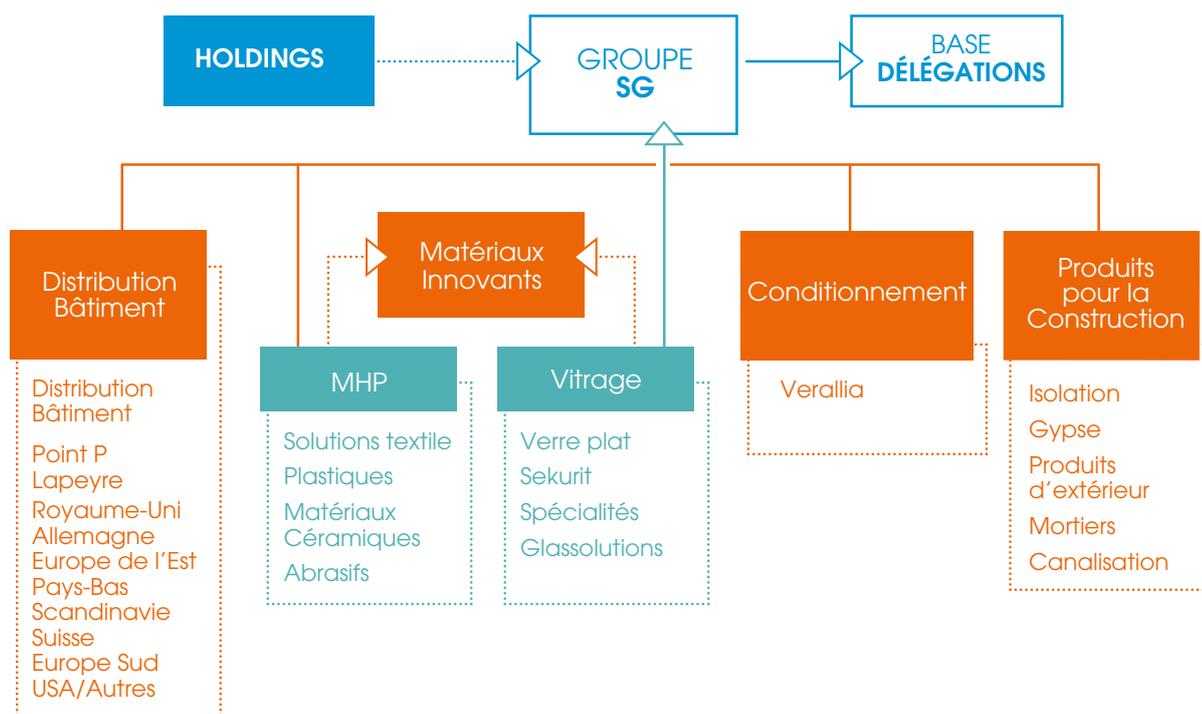
2.6.5 Les normes du Groupe

La Consolidation assure l'information et la formation périodique des filiales en liaison avec les Pôles et les Délégations. Elle dispose pour cela d'un manuel de consolidation, de plusieurs guides d'aide à la saisie, d'un site Intranet et d'un outil de formation en ligne en français et en anglais. Elle diffuse mensuellement des instructions ciblées sur les nouveautés propres à chaque arrêté et les évolutions du *reporting*, des normes et procédures en liaison avec le département Doctrine du Groupe.

Chaque année, la Direction de la Consolidation assure des sessions de formation.

2.6.6 L'organisation de la consolidation des comptes du Groupe

La consolidation du Groupe est organisée par paliers dépendant hiérarchiquement de chaque Pôle et fonctionnellement de la Direction de la Consolidation et du Reporting Groupe.



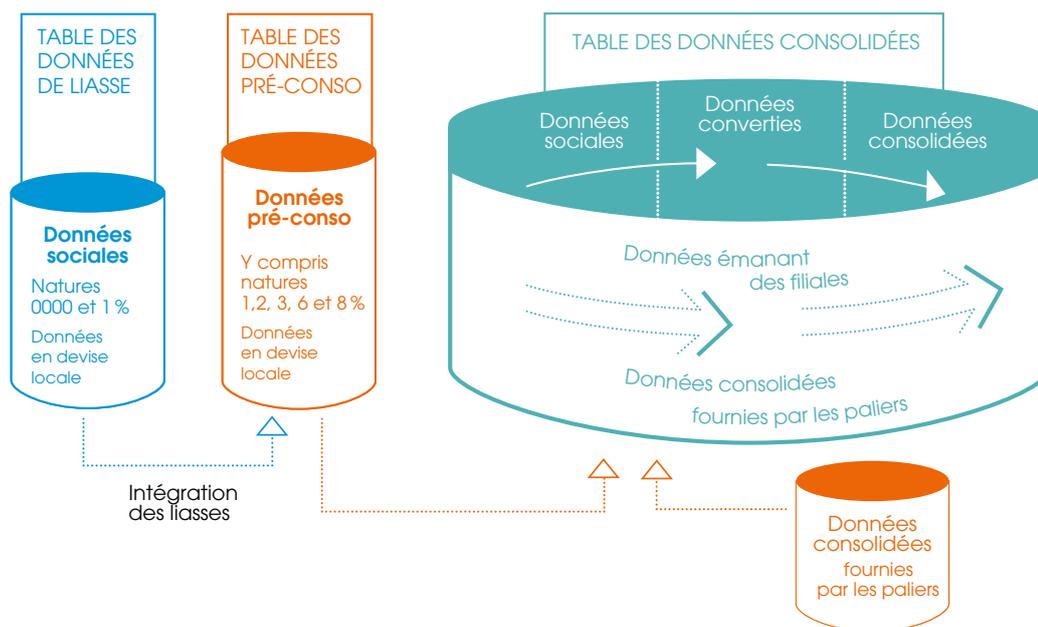


2.6.7 Le traitement de l'information et le contrôle des comptes

Chaque filiale communique ses comptes selon un calendrier fixé par la Compagnie. Ils sont contrôlés et traités au niveau de chaque Pôle, revus par la Délégation Générale concernée et remontés ensuite à la Direction de la Consolidation qui revoit dans sa globalité les comptes du Groupe

et procède aux ajustements nécessaires à l'établissement des comptes consolidés. Ces comptes sont diffusés tous les mois à la Direction Générale.

L'ensemble du processus de consolidation peut être schématisé de la façon suivante :



Les comptes consolidés sont ensuite contrôlés par le collège des Commissaires aux comptes qui applique les normes de la profession.

2.6.8 Les outils de la consolidation

L'établissement des comptes s'effectue à l'aide d'un logiciel qui permet de disposer d'une base de données puissante, performante et hautement sécurisée, respectant la structure matricielle du Groupe. L'outil de consolidation est remis à jour régulièrement afin de garantir la pérennité du système d'information financière. En outre, une procédure d'accès hautement contrôlée garantit la sécurité du système et une revue complète des accès est réalisée chaque trimestre.

Cet outil est capable de gérer une base de données par paliers et de centraliser en toute transparence l'intégralité des données dans la base du Groupe.

Il alimente un outil sécurisé de diffusion de l'information disponible sur l'Intranet du Groupe, à destination de la Direction Générale, des Directions de Pôles et des Délégations Générales, assurant ainsi un contrôle interne des informations produites.

2.6.9 La fiabilisation des comptes par le processus de reporting

Le processus de reporting mensuel assure la fiabilisation des comptes intermédiaires et annuels du Groupe. Les clôtures au 30 juin et 31 décembre sont anticipées grâce à une procédure de « hard close » au 31 mai et au 31 octobre. Ces deux arrêts font l'objet d'un examen approfondi selon les mêmes principes que les arrêts annuels et semestriels. À cette occasion, les principaux responsables financiers de la Compagnie, des Pôles et Délégations Générales procèdent à un examen détaillé des résultats et du bilan « hard close ». Ainsi, les comptes des sociétés sont analysés préalablement aux clôtures finales et font l'objet d'une revue par les Commissaires aux comptes. Cette procédure permet la détection anticipée d'anomalies éventuelles et leur correction pendant les phases de clôture proprement dites.

Un rapport consolidé, accompagné de commentaires et d'analyses sur les événements et les points significatifs de la période, est remis chaque mois à la Direction Générale de la Compagnie.

3. Rapport des Commissaires aux comptes

Établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux Actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain S.A.

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la Compagnie de Saint-Gobain et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2014.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président.

Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 25 février 2015

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Pierre Coll

Jean-Christophe Georghiou

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Jean-Paul Thill

Philippe Grandclerc

Capital et actionnariat

1. Capital	171
1.1 Capital social	171
1.2 Autorisations financières en vigueur	172
1.3 Auto-détention et acquisition par Saint-Gobain de ses propres actions	173
2. Actionnariat	174
2.1 Principaux actionnaires	174
2.2 Franchissements de seuils en 2014	174
2.3 Actionnariat salarié	175
2.4 Pactes ou conventions d'actionnaires portant sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain	175
2.5 Contrôle de la Société	176
2.6 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	176
3. Informations boursières / Marché des titres	177
3.1 L'Action Saint-Gobain	177
3.2 Taux de rendement global pour l'actionnaire	177
3.3 Emprunts obligataires	178
3.4 Titres participatifs	178
4. Politique de communication financière et calendrier financier	182
5. Dividendes	182



1. Capital

1.1 CAPITAL SOCIAL

1.1.1 Capital social au 31 décembre 2014

Au 31 décembre 2014, le capital social de la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 2 247 582 264 euros, divisé en 561 895 566 actions ordinaires (contre 555 176 790 actions au 31 décembre 2013) de 4 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

Au 31 décembre 2014, la Société n'a pas émis d'actions non représentatives du capital ni de titres donnant accès à son capital autres que les options sur actions et actions de performance (voir Sections 2.4.2 et 2.4.3 du Chapitre 5).

1.1.2 Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices

Depuis le 31 décembre 2011, le capital de Saint-Gobain a évolué comme suit :

Date	Nature de l'opération	Capital social après opération	Nombre d'actions après opération
12/2014	Souscription de 160 945 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 247 582 264 €	561 895 566
11/2014	Réduction de capital : annulation de 6 100 000 actions	2 246 938 484 €	561 734 621
07/2014	Paiement d'une quote-part de 50 % du dividende en actions : émission de 6 601 189 actions (à 36,89 €)	2 271 338 484 €	567 834 621
06/2014	Souscription de 410 976 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 244 933 728 €	561 233 432
05/2014	Plan d'Épargne du Groupe : émission de 4 303 388 actions (à 33,89 €)	2 243 289 824 €	560 822 456
03/2014	Souscription de 146 283 actions par exercice d'autant d'options de souscription et attribution de 1 195 995 actions de performance à des salariés	2 226 076 272 €	556 519 068
12/2013	Attribution de 2 080 actions de performance à des salariés et souscription de 2 418 936 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 220 707 160 €	555 176 790
07/2013	Paiement du dividende en actions : émission de 16 866 171 actions (à 28,12 €)	2 211 023 096 €	552 755 774
06/2013	Souscription de 52 686 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 143 558 412 €	535 889 603
05/2013	Plan d'Épargne du Groupe : émission de 4 499 142 actions (à 24,77 €)	2 143 347 668 €	535 836 917
03/2013	Souscription de 26 228 actions par exercice d'autant d'options de souscription et attribution de 185 905 actions de performance à des salariés	2 125 351 100 €	531 337 775
12/2012	Attribution de 1 944 actions de performance à des salariés et souscription de 71 084 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 124 502 568 €	531 125 642
05/2012	Réduction de capital : annulation de 9 540 000 actions	2 124 210 456 €	531 052 614
05/2012	Plan d'Épargne du Groupe : émission de 4 387 680 actions (à 28,59 €)	2 162 370 456 €	540 592 614
03/2012	Attribution de 641 211 actions de performance à des salariés	2 144 819 736 €	536 204 934

1.1.3 Nantissements, garanties et sûretés

Au 31 décembre 2014, à la connaissance de la Société, il n'existe aucun engagement significatif de type nantissement, garantie ou sûreté réelle portant sur les actions de la Compagnie de Saint-Gobain.

1.2 AUTORISATIONS FINANCIÈRES EN VIGUEUR

Le tableau ci-dessous présente l'état des délégations de compétence et autorisations consenties par les Assemblées générales des actionnaires du 6 juin 2013 et du 5 juin 2014 au Conseil d'administration et l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice 2014.

Objet de la résolution et titres concernés	Source (n° de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Montant nominal maximum d'augmentation de capital
Émissions avec droit préférentiel de souscription			
Augmentation de capital (actions ordinaires) (A)	AG 2013, 11 ^e résolution	26 mois (août 2015)	425 millions d'euros, soit environ 20 % du capital social (A)+(B)+(C)+(F) étant limité à 425 millions d'euros (le « Plafond Global ») ⁽¹⁾
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices et attribution gratuite d'actions aux actionnaires (B)	AG 2013, 15 ^e résolution	26 mois (août 2015)	106 millions d'euros, soit environ 5 % du capital social Inclus dans le Plafond Global ⁽¹⁾
Émissions sans droit préférentiel de souscription			
Augmentation de capital, avec délai obligatoire de priorité pour les actionnaires, par émission de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital de la Société ou de filiales ou d'actions de la Société auxquelles donneraient droit des valeurs mobilières à émettre le cas échéant par des filiales (C)	AG 2013, 12 ^e résolution	26 mois (août 2015)	212,5 millions d'euros, soit environ 10 % du capital social Inclus dans le Plafond Global ⁽¹⁾
Option de surallocation dans le cadre d'une émission de valeurs mobilières représentatives de créances donnant accès au capital sans DPS (D)	AG 2013, 13 ^e résolution	26 mois (août 2015)	Pour chaque émission, limite légale de 15 % de l'émission initiale Imputation sur le plafond de (C), inclus dans le Plafond Global ⁽¹⁾
Augmentation de capital (actions ordinaires ou valeurs mobilières donnant accès au capital) en vue de rémunérer des apports en nature (E)	AG 2013, 14 ^e résolution	26 mois (août 2015)	10 % du capital social à la date de l'AG 2013, soit environ 214,3 millions d'euros Imputation sur le plafond de (C), inclus dans le Plafond Global ⁽¹⁾
Émissions réservées au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe			
Augmentation de capital (titres de capital) par le biais du Plan d'Épargne du Groupe (F)	AG 2013, 16 ^e résolution	26 mois (août 2015)	42,5 millions d'euros, soit environ 2 % du capital social Inclus dans le Plafond Global ⁽²⁾
Attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions (G)	AG 2014, 13 ^e résolution	26 mois (août 2016)	1 % du capital social à la date de l'AG 2014, soit environ 22,4 millions d'euros (G)+(H) étant limité à 1 % du capital social ⁽³⁾
Attribution gratuite d'actions de performance existantes (H)	AG 2014, 14 ^e résolution	26 mois (août 2016)	0,8 % du capital social à la date de l'AG 2014, soit environ 17,9 millions d'euros Imputation sur le plafond de (G) ⁽⁴⁾
Programme de rachat d'actions			Caractéristiques
Rachat d'actions ⁽⁵⁾	AG 2014, 11 ^e résolution	18 mois (décembre 2015)	10 % du nombre total d'actions à la date de l'AG ⁽⁶⁾ Prix maximum d'achat : 80 euros
Annulation d'actions ⁽⁷⁾	AG 2013, 17 ^e résolution	26 mois (août 2015)	10 % du capital social par période de 24 mois

⁽¹⁾ Pas d'utilisation de la délégation faite en 2014.

⁽²⁾ Constatation de la souscription de 4 303 388 actions en mai 2014 par le Président-Directeur Général ayant reçu délégation du Conseil d'administration en date du 21 novembre 2013 pour mettre en œuvre une augmentation de capital par le biais du Plan d'Épargne du Groupe.

⁽³⁾ Attribution de 234 550 options d'achat ou de souscription d'actions par le Conseil d'administration du 20 novembre 2014.

⁽⁴⁾ Attribution gratuite de 530 240 actions de performance existantes par le Conseil d'administration du 20 novembre 2014.

⁽⁵⁾ Les objectifs du programme sont les suivants : annulation, remise d'actions dans le cadre d'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société, liquidité et animation du marché, attribution d'actions gratuites, d'options d'achat d'actions, ou d'actions dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise, croissance externe, couverture de la dilution potentielle liée à l'attribution d'actions gratuites ou d'options de souscription.

⁽⁶⁾ Voir Section 1.3 du Chapitre 7 pour une description de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2014.

⁽⁷⁾ Annulation de 6,1 millions d'actions, entraînant une réduction du capital social d'un montant nominal de 24,4 millions d'euros, décidée par le Conseil d'administration du 20 novembre 2014, à effet au 28 novembre 2014.



1.3 AUTO-DÉTENTION ET ACQUISITION PAR SAINT-GOBAIN DE SES PROPRES ACTIONS

1.3.1 Auto-détention et auto-contrôle

Au 31 décembre 2014, la Compagnie de Saint-Gobain détenait directement un nombre total de 857 741 actions propres, soit 0,15 % de son capital social, d'une valeur nominale de 4 euros et acquises à un cours d'achat moyen de 33,26 euros. À cette date, elle ne détenait pas d'actions propres de manière indirecte.

Le tableau qui suit présente, au 31 décembre 2014, l'affectation des actions auto-détenues directement par la Compagnie de Saint-Gobain aux objectifs du programme autorisé par l'Assemblée générale du 5 juin 2014 :

Objectif	Nombre d'actions et pourcentage du capital	Cours d'achat moyen (en euros)
Couverture de plans d'actions de performance et d'autres allocations destinées aux salariés (y compris options d'achat d'actions)	797 741 actions (0,14 % du capital)	33,21
Contrat de liquidité	60 000 actions (0,01 % du capital)	34,00

Au cours de l'exercice 2014, aucune action auto-détenue n'a été remise dans le cadre de plans d'actions de performance existantes ou de plans d'options d'achat d'actions.

Le 20 novembre 2014, sur décision du Conseil d'administration, 6,1 millions d'actions précédemment affectées à l'objectif de couverture de plans d'options d'achat d'actions ou d'actions de performance ont été réaffectées à l'objectif d'annulation et ont été effectivement annulées en date du 28 novembre 2014. Cette annulation d'actions a entraîné une réduction du capital social d'un montant nominal de 24,4 millions d'euros.

1.3.2 Informations sur les opérations effectuées sur actions propres au cours de l'exercice 2014 (hors contrat de liquidité)

En 2014, dans le cadre des autorisations consenties par les Assemblées générales des actionnaires du 6 juin 2013 et du 5 juin 2014 au Conseil d'administration, la Société a procédé, hors contrat de liquidité, au rachat de 3 786 095 titres, au cours moyen de 35,35 euros, et à aucune cession. Le montant global des frais de négociation, honoraires et taxes supportés par la Société en 2014 au titre de l'ensemble de ses opérations sur actions propres (y compris contrat de liquidité), s'est élevé à 504 700 euros.

Il n'a pas été fait usage de produits dérivés dans le cadre de la réalisation de ces opérations. Par ailleurs, la Société ne détient pas de position ouverte à l'achat ni à la vente au 31 décembre 2014.

1.3.3 Contrat de liquidité

La Compagnie de Saint-Gobain a conclu en novembre 2007 avec la société Exane BNP Paribas un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (AMAFI). Ce contrat a pour objet de donner mandat au prestataire d'intervenir pour le compte de la Compagnie de Saint-Gobain en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des actions Saint-Gobain et d'éviter des décalages de cours non justifiés par la tendance de marché.

Les moyens mis à disposition de ce contrat par la Compagnie de Saint-Gobain et portés au crédit du compte de liquidité ont été réduits de 6,7 millions d'euros au 31 décembre 2013 à 5 millions d'euros à compter du 26 juin 2014. Au 31 décembre 2014, le compte de liquidité comportait 60 000 actions et le crédit du compte de liquidité s'élevait à 2,6 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2014, les achats cumulés effectués dans le cadre du contrat de liquidité ont porté sur 1 290 771 actions à un cours moyen de 38,63 euros, les ventes ayant porté sur 1 234 771 actions à un cours moyen de 38,68 euros. Aucune action allouée à la mise en œuvre du contrat de liquidité n'a été réaffectée à un autre objectif du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2014.

2. Actionnariat

2.1 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Au 31 décembre 2014, le capital social de la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 2 247 582 264 euros, divisé en 561 895 566 actions ordinaires, auxquelles sont attachés 682 962 941 droits de vote théoriques.

Le tableau ci-dessous présente, à la connaissance de la Société, l'évolution de la répartition du capital et des droits de vote de la Société au cours des trois dernières années.

	31 décembre 2014			31 décembre 2013			31 décembre 2012		
	Nombre d'actions	% du capital ⁽¹⁾	% des droits de vote ⁽²⁾	Nombre d'actions	% du capital ⁽¹⁾	% des droits de vote ⁽²⁾	Nombre d'actions	% du capital ⁽¹⁾	% des droits de vote ⁽²⁾
Wendel	65 812 635	11,7	19,3	89 812 635	16,2	25,8	91 722 635	17,3	26,8
Fonds du Plan d'Épargne Groupe	42 365 221	7,5	11,8	41 884 581	7,5	11,3	44 555 467	8,4	12,1
BlackRock, Inc.	28 359 250 ⁽³⁾	5,0	4,2	–	–	–	–	–	–
Auto-détention	857 741	0,2	0,0	3 116 495	0,6	0,0	4 161 065	0,8	0,0
Autres actionnaires ⁽⁴⁾	424 500 719	75,6	64,7	420 363 079	75,7	62,9	390 686 475	73,6	61,1
TOTAL		100	100		100	100		100	100

⁽¹⁾ Les pourcentages du capital sont calculés par rapport au nombre total d'actions composant le capital de la Société, y compris les actions auto-détenues.

⁽²⁾ Les pourcentages des droits de vote sont calculés par rapport au nombre de droits de vote exerçables en Assemblée générale. Depuis 1987, les actions nominatives inscrites au nom d'un même actionnaire depuis deux ans au moins bénéficient d'un droit de vote double. Pour plus d'information, se reporter à la Section 1.1.1 du Chapitre 10.

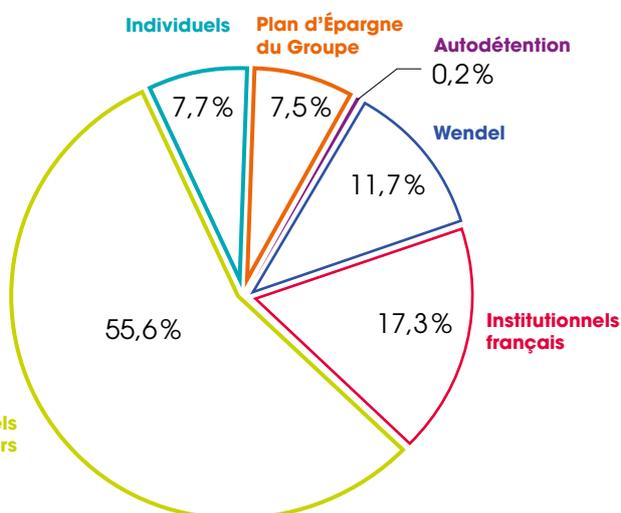
⁽³⁾ À la meilleure connaissance de la Société, sur la base de la déclaration de franchissement de seuil établie par BlackRock, Inc. en date du 30 septembre 2014. Pour plus d'informations, se reporter à la Section 2.2.3 du Chapitre 7.

⁽⁴⁾ Le pourcentage du capital et des droits de vote détenu par l'ensemble des administrateurs et des membres de la Direction du Groupe est inférieur à 0,5 % ; le nombre d'actions détenues par chacun des administrateurs figure à la Section 1.1.1 du Chapitre 5.

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2014, il n'existait aucun autre actionnaire détenant directement ou indirectement, seul ou de concert, plus de 5 % du capital ou des droits de vote de la Société.

Le nombre d'actionnaires est estimé, selon la dernière étude des titres au porteur identifiable réalisée au 31 décembre 2014, à environ 220 000.

Le graphique ci-dessous présente la structure de l'actionnariat de la Compagnie de Saint-Gobain au 31 décembre 2014 par grandes catégories d'actionnaires.



2.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS EN 2014

2.2.1 Wendel

Le 15 mai 2014, la société Wendel a indiqué à l'Autorité des marchés financiers avoir franchi en baisse, le 7 mai 2014, directement et indirectement, par l'intermédiaire des sociétés qu'elle contrôle, les seuils de 25 % et 20 % des droits de vote, et de 15 % du capital de la Société, et détenir en conséquence 11,82 % du capital et 19,45 % des droits de vote de la Compagnie de Saint-Gobain.

Ces franchissements de seuils résultent d'une cession d'actions de la Société hors marché.

2.2.2 Amundi

Les 18 et 19 juin 2014, la société Amundi, agissant pour le compte du FCPE Saint-Gobain PEG France, dont elle assure la gestion, a déclaré à l'Autorité des marchés financiers avoir franchi :

- à titre de régularisation, en baisse, le 31 décembre 2013, à la suite d'une cession d'actions de la Compagnie de Saint-Gobain sur le marché, le seuil de 10 % des droits de vote de la Société et détenir, à cette date, pour le compte dudit FCPE, 6,65 % du capital et 9,99 % des droits de vote de la Société ;
- en hausse, le 17 juin 2014, à la suite d'une acquisition d'actions de la Compagnie de Saint-Gobain sur le marché, le seuil de 10 % des droits de vote et détenir, pour le compte dudit FCPE, 6,15 % du capital et 10,05 % des droits de vote de la Société.



La société Amundi a par ailleurs déclaré, au nom et pour le compte du FCPE Saint-Gobain PEG France, que :

- l'acquisition d'actions Saint-Gobain a été financée par le versement des dividendes réinvestis directement dans le fonds ;
- il agit seul ;
- il n'envisage pas de poursuivre ses rachats ;
- il n'envisage pas de prendre le contrôle de la Société ;
- il n'envisage pas de modifier la stratégie de la Société ni aucune des opérations listées à l'article 223-17 I, 6° du règlement général de l'Autorité des marchés financiers ;
- il ne détient aucun des accords et instruments financiers listés aux 4° et 4° bis du I de l'article L. 233-9 du Code de commerce ;
- il n'a conclu aucun accord de cession temporaire ayant pour objet les actions et/ou les droits de vote de la Société ;
- il est représenté par un administrateur au Conseil d'administration et n'envisage pas de demander la nomination d'une ou plusieurs personnes supplémentaires au Conseil d'administration de la Société.

2.2.3 BlackRock

Au cours de l'exercice 2014, la société BlackRock, Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a procédé à plusieurs déclarations de franchissements du seuil légal de 5 %, à la hausse ou à la baisse. En dernier lieu, le 20 janvier 2015, la société BlackRock, Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré à l'Autorité des marchés financiers avoir franchi en hausse le 15 janvier 2015 le seuil de 5 % du capital de la Compagnie de Saint-Gobain et en détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 5,04 % du capital et 4,15 % des droits de vote.

BlackRock, Inc. a en outre précisé détenir 497 531 « *contracts for differences* » (instruments dérivés à dénouement monétaire), sans échéance prévue, portant sur autant d'actions Compagnie de Saint-Gobain, réglés exclusivement en espèces. BlackRock, Inc. a précisé détenir par ailleurs 4 398 574 actions de la Compagnie de Saint-Gobain pour le compte de clients qui ont conservé l'exercice des droits de vote.

2.2.4 Autres franchissements de seuils

En outre, au titre de l'obligation statutaire de déclaration à la Société de tout franchissement du seuil de 0,5 % du capital social ou des droits de vote, ou de tout multiple de ce pourcentage, la Société a reçu en cours d'année diverses notifications de franchissements de seuils statutaires, à la hausse et à la baisse, à la suite de cessions d'actions ou du fait de l'évolution du nombre d'actions et de droits de vote de la Compagnie de Saint-Gobain.

2.3 ACTIONNARIAT SALARIÉ

Au 31 décembre 2014, les salariés du Groupe détiennent, par l'intermédiaire des Fonds du Plan d'Épargne du Groupe 7,5 % du capital et 11,8 % des droits de vote attachés aux actions de la Compagnie de Saint-Gobain.

Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) est un élément fort du contrat social Saint-Gobain et constitue une voie privilégiée d'association des salariés au Groupe et de participation à ses résultats.

En 2014, le PEG a proposé aux salariés un plan classique à échéance cinq et dix ans pour lequel 4 303 388 actions ont été souscrites pour un montant total de 145,8 millions d'euros (comparé à 4 499 142 actions et 111,4 millions d'euros en 2013).

En France, 47,6 % des salariés ont participé au PEG par l'intermédiaire de Fonds Communs de Placement d'Entreprise (FCPE). Le PEG a été également proposé dans 24 autres pays européens et 17 pays d'autres continents. Au total, 34 000 salariés du Groupe ont participé au PEG en 2014.

Un nouveau plan sera lancé en 2015. Il offrira aux salariés du Groupe les deux formules classiques à échéance cinq et dix ans, dans la limite de 5,3 millions d'actions, soit un peu moins de 1 % du capital social au maximum.

2.4 PACTES OU CONVENTIONS D'ACTIONNAIRES PORTANT SUR LES TITRES DE LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

La Société n'a pas connaissance de pactes ou conventions conclus entre ses actionnaires ni d'action de concert portant sur les titres composant son capital.

Les accords conclus avec Wendel le 20 mars 2008 ayant expiré à l'issue de l'Assemblée générale du 9 juin 2011, de nouveaux accords avec Wendel établissant les principes et les objectifs de leur coopération à long terme ont été conclus et publiés le 26 mai 2011 (voir le communiqué de presse disponible sur www.saint-gobain.com et pages 58 à 60 du Document de référence établi au titre de l'exercice 2011). À cette occasion, Wendel et Saint-Gobain ont réitéré leur adhésion aux principes suivants :

- le soutien à la stratégie approuvée par le Conseil d'administration mise en œuvre par sa Direction Générale et s'articulant principalement autour de trois piliers : les Produits pour la Construction, la Distribution Bâtiment et les Matériaux Innovants qui, chacun, apportent au Groupe des facteurs spécifiques et qui, ensemble, serviront de leviers de croissance notamment par des acquisitions ciblées ;
- le respect de l'indépendance du Groupe Saint-Gobain et l'égalité de traitement de tous les actionnaires ; et
- la stabilité actionnariale, la contribution de Wendel aux projets du Groupe et son engagement à long terme.

Ces accords prévoient notamment :

- un plafonnement de la participation de Wendel, détenue directement ou indirectement, seule ou de concert, au-delà de 21,5 % du capital de la Société, sauf en cas de relution passive de Wendel. Ce plafonnement cessera de s'appliquer dans l'hypothèse où un autre actionnaire, agissant seul ou de concert, viendrait à détenir plus de 11 % du capital de Saint-Gobain ou en cas de dépôt d'une offre publique visant les titres de Saint-Gobain ;
- un droit de première offre au bénéfice de Saint-Gobain dans l'hypothèse où Wendel envisagerait de transférer, en une ou plusieurs fois, des titres représentant au moins 5 % du capital de Saint-Gobain à un nombre limité d'acquéreurs ;
- en ce qui concerne la gouvernance, le maintien de trois administrateurs au Conseil d'administration nommés sur proposition de Wendel, sauf dans l'hypothèse où Wendel viendrait à détenir une participation inférieure à 10 % des droits de vote auquel cas ce nombre serait ramené à un administrateur, et une participation aux comités du Conseil ; et
- une concertation sur tout projet de résolution destiné à être présenté aux assemblées générales d'actionnaires de Saint-Gobain.

Enfin, Wendel est d'accord pour ne pas s'associer à une offre publique dont les termes ne seraient pas approuvés par le Conseil d'administration de Saint-Gobain, pour s'abstenir de toute démarche de nature à provoquer, encourager ou favoriser la réussite d'une telle offre publique ainsi que pour s'abstenir de la recommander publiquement, étant précisé que Wendel demeurera libre d'apporter tout ou partie de ses titres si une offre survenait néanmoins.

Les engagements prévus au titre de ces accords s'appliquent pour une période de 10 ans à compter de l'Assemblée générale des actionnaires du 9 juin 2011 et ont été approuvés au titre des conventions règlementées par l'Assemblée générale du 7 juin 2012.

2.5 CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2014, à sa connaissance, la Société n'est pas contrôlée et ne fait l'objet d'aucun accord ou engagement liant un ou plusieurs actionnaires ou autre personne morale ou physique agissant individuellement ou de concert portant sur la détention directe ou indirecte de son capital ou sur son contrôle, ou dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

2.6 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

2.6.1 Accords pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

Se reporter à la Section 2.4 du Chapitre 7 pour un résumé des accords conclus avec Wendel le 26 mai 2011, consultables sur www.saint-gobain.com.

2.6.2 Incidence d'un changement de contrôle sur certaines opérations de la Société

Les emprunts obligataires émis depuis 2006 par la Société comportent une clause de protection des porteurs en cas de changement de contrôle, permettant à ceux-ci de demander à la Société (au choix de celle-ci) soit le rachat des obligations concernées en vue de leur remboursement anticipé, soit leur achat, au pair (plus intérêts courus). Cette option n'est prévue que dans les cas suivants : (i) la notation des obligations concernées est baissée d'un niveau non spéculatif (« *investment grade* ») à un niveau spéculatif (« *non investment grade* ») par une agence de notation désignée ; (ii) la notation des obligations concernées qui était à un niveau spéculatif, est baissée d'un cran (par exemple de BB+ à BB) par une agence de notation désignée ; (iii) la notation est retirée ; – et, dans chacun de ces cas (i) à (iii), l'action de l'agence de notation est expressément liée au changement de contrôle – ou (iv) au moment du changement de contrôle, les obligations concernées n'avaient pas de notation. L'encours total au 31 décembre 2014 de l'ensemble des emprunts concernés est de 8 782 millions d'euros.

Par ailleurs, les lignes bancaires syndiquées destinées au support du financement général du Groupe (de décembre 2012, d'un montant de 1 461 millions d'euros, et de décembre 2013, d'un montant de 2 539 millions d'euros) comportent également une clause de changement de contrôle de la Compagnie.

Enfin, certains plans de rémunération différée et de retraite à prestations définies existant dans les filiales américaines du Groupe prendraient immédiatement fin rendant les droits de leurs bénéficiaires exigibles dans les douze mois ; les montants concernés s'élèvent globalement à 160,7 millions de dollars US au 31 décembre 2014.



3. Informations boursières/ Marché des titres

3.1 L'ACTION SAINT-GOBAIN

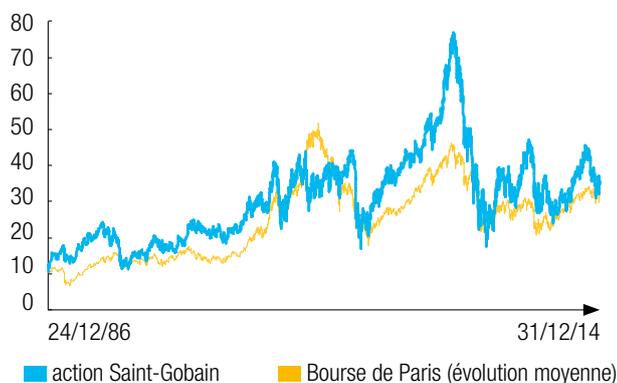
Cotée sur le Compartiment A d'Euronext à Paris (code ISIN FR 0000 125007), où elle est, au 31 décembre 2014, la 23^e capitalisation boursière du CAC 40 (19 795 millions d'euros) et au 18^e rang des valeurs les plus actives de cette Bourse avec une moyenne de 1 986 163 actions échangées quotidiennement en 2014, l'action Saint-Gobain est également présente sur les principales Bourses européennes : Francfort, Londres et Zürich (depuis 1987), Amsterdam et Bruxelles (depuis 1988).

Par ailleurs, l'action Saint-Gobain fait partie de l'indice Dow Jones des 50 valeurs européennes (« DJ Euro Stoxx 50 ») et de l'indice mondial « The Global Dow » regroupant 150 sociétés des secteurs traditionnels et innovants.

Dans le domaine du développement durable, Saint-Gobain fait partie des indices STOXX® Global ESG Leaders, Euronext Vigeo Europe 120, Euronext Vigeo Eurozone 120, ESI Excellence Europe d'Ethibel et FTSE4Good.

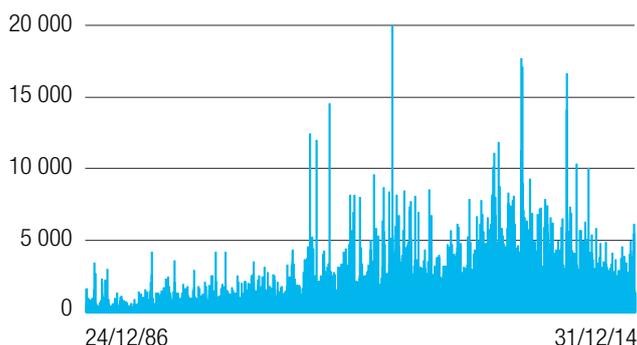
L'action Saint-Gobain sert aussi de support aux marchés des options négociables de la Bourse de Paris (MONEP) et de la Bourse de Londres. À la Bourse de Paris, les volumes traités en 2014 sur les options Saint-Gobain ont atteint 449 426 lots contre 476 389 lots en 2013.

• Cours de l'action Saint-Gobain ⁽¹⁾



• Nombre d'actions échangées (en milliers) à fin 2014 ⁽¹⁾

Historique du nombre d'actions échangées (après division du nominal par quatre en juin 2002) (en milliers)



(Source : Euronext à Paris)

⁽¹⁾ Données ajustées de l'impact lié aux augmentations de capital de mars 1994 et février 2009.

• Cours extrêmes (en €)

Année	Plus haut	Plus bas	Dernier cours de l'année
2012	37,625	23,900	32,220
2013	40,325	27,105	39,975
2014	46,395	29,510	35,230

(Source : Euronext à Paris)

3.2 TAUX DE RENDEMENT GLOBAL POUR L'ACTIONNAIRE

- Depuis la privatisation de décembre 1986 : 9,4 % par an
dont : + 4,4 % de plus-values sur cours
+ 5,0 % de dividendes bruts
(y.c. avoir fiscal de 50 % jusqu'en 2004)

Détail du calcul :

- cours de l'Offre Publique de Vente : 10,559 euros
- versement des dividendes en espèces en 1987 et 1988
- réinvestissement des dividendes en actions entre 1989 et 1997 inclus
- versement des dividendes en espèces entre 1998 et 2008 inclus
- réinvestissement des dividendes en actions en 2009 et 2010
- versement des dividendes en espèces en 2011 et 2012
- réinvestissement du dividende en actions en 2013 et 2014 (pour 50 %)
- cours au 31 décembre 2014 : 35,230 euros

- Sur 10 ans, du 31 décembre 2004 au 31 décembre 2014 : 3,8 % par an
dont : - 1,3 % de moins-values sur cours
+ 5,1 % de dividendes bruts

Détail du calcul :

- cours au 31 décembre 2004 : 40,265 euros
- versement des dividendes en espèces entre 2005 et 2008 inclus
- réinvestissement des dividendes en actions en 2009 et 2010
- versement des dividendes en espèces en 2011 et 2012
- réinvestissement du dividende en actions en 2013 et 2014 (pour 50 %)
- cours au 31 décembre 2014 : 35,230 euros

- Transactions depuis septembre 2013

(Source : Euronext à Paris)

Bourse de Paris Code ISIN FR0000125007	En nombre de titres	En capitaux en €	Plus haut en €	Plus bas en €
2013				
septembre	30 566 630	1 123 248 023	38,250	34,945
octobre	38 268 093	1 453 423 985	40,000	36,610
novembre	29 488 682	1 148 321 789	40,325	37,645
décembre	31 901 492	1 196 285 691	40,290	36,135
TOTAL	462 946 216	15 423 480 755		
2014				
janvier	35 679 154	1 420 315 710	41,670	37,705
février	35 121 479	1 442 773 324	43,910	37,655
mars	34 430 939	1 455 378 799	44,260	40,340
avril	36 440 959	1 608 879 468	46,395	41,975
mai	38 929 710	1 646 036 038	44,355	40,930
juin	40 509 383	1 722 945 668	45,000	40,785
juillet	43 644 715	1 687 510 203	42,575	36,340
août	39 432 951	1 451 180 200	39,210	35,035
septembre	39 292 864	1 471 635 540	39,535	35,390
octobre	69 675 294	2 305 092 985	36,705	29,510
novembre	37 032 078	1 303 576 941	37,115	33,440
décembre	56 281 997	1 950 227 007	37,610	31,830
TOTAL	506 471 523	19 465 551 885		
2015				
janvier	59 324 925	2 102 375 445	39,490	32,360
février	43 282 054	1 718 154 836	41,950	37,035

La Bourse de Londres ne fournit plus les données des transactions depuis fin octobre 2007.

À la Bourse de Francfort, 1 108 300 titres ont été échangés en 2014 (source : Datastream).

Les seules sociétés du Groupe, en dehors de la Compagnie de Saint-Gobain, qui sont cotées sur un marché réglementé à ce jour sont : Saint-Gobain Oberland à Francfort, Munich et Stuttgart, Hankuk Glass Industries à Séoul, Grindwell Norton et Saint-Gobain Sekurit India à Mumbai, Izocam à Istanbul et Compañía Industrial El Volcán à Santiago du Chili.

3.3 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Au cours de l'année 2014, la Compagnie de Saint-Gobain a réalisé les opérations suivantes qui permettent au Groupe de combiner allongement de la maturité moyenne de sa dette et optimisation de son coût de financement moyen :

- le 24 mars 2014, le placement privé de 100 millions d'euros à échéance mars 2033 avec un coupon de 3,875 % a été porté à 226 millions d'euros par deux abondements de 100 et 26 millions d'euros ;
- le 27 mai 2014, un placement privé de 40 millions d'euros à échéance mai 2038 a été émis avec un coupon de 3,625 % ;

- le 5 septembre 2014, un placement privé de 34 millions d'euros à échéance septembre 2034 a été émis avec un coupon de 3 % ;
- le 23 décembre 2014, un placement privé de 30 millions d'euros à échéance décembre 2049 a été émis avec un coupon de 3 % ;
- le 25 avril 2014, Saint-Gobain Nederland a remboursé un emprunt obligataire de 501 millions d'euros arrivé à maturité ;
- le 28 juillet 2014, la Compagnie de Saint-Gobain a remboursé un emprunt obligataire de 686 millions d'euros arrivé à maturité.

3.4 TITRES PARTICIPATIFS

3.4.1 Titres participatifs émis en juin 1983

En juin 1983, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 1 288 299 titres participatifs de 1 000 francs de nominal, maintenant fixé à 152,45 euros depuis la conversion en euros intervenue en 1999.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps ; le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2014 s'élève à 606 883, soit un montant nominal de 92,5 millions d'euros.

La rémunération de ces titres participatifs est comprise entre 75 et 125 % du TMO, en fonction des résultats consolidés de Saint-Gobain. Le montant versé par titre en 2014 s'est élevé à 4,69 euros.



• Transactions depuis septembre 2013 (1^{re} tranche)

(Source : Euronext à Paris)

Bourse de Paris Code ISIN FR0000140030	En nombre de titres	En capitaux en €	Plus haut en €	Plus bas en €
2013				
septembre	11 789	1 758 788	152,5000	147,250
octobre	4 978	747 105	153,0000	146,500
novembre	2 241	340 444	153,9000	148,850
décembre	8 837	1 329 026	153,0000	148,000
TOTAL	120 713	17 751 594		
2014				
janvier	5 344	802 377	155,000	148,550
février	10 244	1 518 203	155,000	143,050
mars	5 165	763 636	152,500	145,100
avril	5 127	760 163	150,900	147,000
mai	6 221	926 359	152,500	141,350
juin	3 247	480 246	150,000	144,600
juillet	960	143 046	155,000	145,100
août	1 026	153 865	155,000	145,000
septembre	2 383	354 427	150,000	145,950
octobre	748	109 965	150,000	130,000
novembre	4 221	627 490	150,000	146,100
décembre	3 141	464 883	150,000	142,600
TOTAL	47 827	7 104 660		
2015				
janvier	1 081	162 906	157,800	146,650
février	6 218	929 245	165,000	147,500

• Transactions depuis septembre 2013 (2^e tranche)

(Source : Euronext à Paris)

Bourse de Paris Code ISIN FR0000047607	En nombre de titres	En capitaux en €	Plus haut en €	Plus bas en €
2013				
septembre	208	26 129	128,270	123,240
octobre	106	13 055	123,600	123,000
novembre	186	22 594	122,100	121,100
décembre	181	21 310	120,000	116,450
TOTAL	3 393	432 663		
2014				
janvier	171	21 006	127,260	116,450
février	1 662	200 667	121,000	120,000
mars	814	102 791	128,000	120,990
avril	1 149	153 017	135,000	128,000
mai	171	23 081	135,500	133,250
juin	518	69 928	136,650	133,220
juillet	80	10 708	136,700	123,000
août	200	26 600	133,000	133,000
septembre	603	81 959	140,760	130,350
octobre	69	8 788	127,360	127,360
novembre	549	71 257	135,170	126,110
décembre	123	16 831	140,600	135,000
TOTAL	6 109	786 633		
2015				
janvier	249	35 003	141,000	140,000
février	135	19 579	140,500	148,000

3.4.2 Titres participatifs émis en avril 1984

En avril 1984, la Compagnie de Saint-Gobain a également émis 194 633 titres participatifs de 1 000 écus de nominal, aujourd'hui de 1 000 euros.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps ; le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2014 s'élève à 77 516, soit un montant nominal de 77,5 millions d'euros.

La rémunération de ces titres participatifs est composée d'une part, d'une partie fixe applicable à 60 % du montant nominal du titre et rémunérée à 7,5 % l'an, et d'autre part, d'une partie variable applicable à 40 % du montant nominal du titre, liée au bénéfice net consolidé de l'exercice précédent et au taux de référence Libor EUR 6 mois + 7/8 %, taux qui a remplacé, en application du contrat d'émission, le TMOE depuis l'arrêt de sa publication par la Bourse du Luxembourg le 1^{er} juillet 2014. Le montant versé par titre en 2014 s'est élevé à 58,60 euros, payé en deux fois (30,15 euros + 28,45 euros).



• Transactions depuis septembre 2010

(Source : Bourse du Luxembourg)

Bourse de Luxembourg Code ISIN LU0002804531	En nombre de titres	En capitaux en milliers d'euros	Plus haut en €	Plus bas en €
2010				
novembre	1 999	2 298 850	1 150,00	1 150,00
TOTAL	1 999	2 298 850		
2011 Pas de transaction				
2012				
septembre	6	5 575	950,00	900,00
TOTAL	6	5 575		
2013				
mars	16	13 753	875,00	847,50
avril	12	9 810	830,00	815,00
mai	56	42 050	800,00	750,00
juin	4 001	2 920 730	730,00	730,00
décembre	51	33 200	700,00	700,00
TOTAL	4 136	3 019 543		
2014				
avril	1 545	817 500	530,00	500,00
juin	11	6 600	600,00	600,00
juillet	4 002	2 401 100	600,00	550,00
septembre	12	7 800	650,00	612,00
décembre	2	1 400	700,00	700,00
TOTAL	5 572	3 234 400		

L'ensemble de ces titres participatifs n'est pas remboursable et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

Il n'y avait pas d'autres titres émis par la Compagnie de Saint-Gobain négociés sur un marché boursier en 2014 que les actions, les obligations et les titres participatifs.

4. Politique de communication financière et calendrier financier

Politique d'information

La Direction de la Communication Financière est chargée de mettre en œuvre la politique d'information du Groupe à l'égard de la communauté financière, des investisseurs et des actionnaires; son Directeur est M. Gaetano Terrasini.

Cette Direction est à la disposition de toute personne souhaitant s'informer sur la vie du Groupe :

Saint-Gobain

Direction de la Communication Financière
Les Miroirs
92400 Courbevoie Cedex
Tél. 01 47 62 33 33 - Fax : 01 47 62 50 62
Actionnaires individuels : N° VERT 0800 32 33 33

Au cours de l'année 2014, de nombreuses réunions ont été organisées avec la communauté financière internationale (analystes, investisseurs institutionnels, journalistes). Ainsi, outre les réunions d'information à Paris, à Londres, à New York et à Boston consécutives à la publication des résultats annuels et semestriels en février et en juillet, la Compagnie de Saint-Gobain a organisé plusieurs dizaines de « roadshows » sur les différentes places financières.

Par ailleurs, la Compagnie de Saint-Gobain a proposé à ses actionnaires individuels un programme riche de visites de sites, de formations à la Bourse et de rencontres avec les dirigeants du Groupe. Des réunions ont ainsi été organisées à Reims, Nantes, Toulouse et Lyon. Une conférence a également eu lieu durant le salon Actionaria en novembre, manifestation à laquelle la Compagnie de Saint-Gobain participait pour la dix-septième fois. La Direction de la Communication Financière assure notamment l'envoi régulier d'une Lettre aux Actionnaires, ainsi que d'un Guide de l'Actionnaire, sur simple demande.

Le site Internet de la Compagnie de Saint-Gobain (www.saint-gobain.com) est destiné à présenter le Groupe et ses activités : il permet notamment de télécharger les documents d'information et de suivre la retransmission vidéo des Assemblées générales d'actionnaires et des réunions d'analystes.

Une adresse de messagerie est à la disposition des actionnaires :

actionnaires@saint-gobain.com

Par l'intermédiaire de BNP Paribas, la Compagnie de Saint-Gobain met aussi à la disposition de ses actionnaires des services complémentaires pour améliorer la gestion de leurs titres inscrits au nominatif pur. Pour tous renseignements, s'adresser à la Direction de la Communication Financière de la Compagnie de Saint-Gobain ou à :

BNP Paribas Securities Services

BP2S/GCT – Émetteur Adhérents Euroclear 30
Immeuble GMP – Europe
9 rue du Débarcadère – 93761 Pantin Cedex
par téléphone : N° VERT 0 800 03 33 33
par télécopie : +33(0)1 55 77 34 17

par Internet, sur le site PlanetShares :

www.planetshares.bnpparibas.com

Calendrier financier 2015

Résultats 2014 définitifs : 25 février 2015 après Bourse

Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre : 28 avril 2015 après Bourse

Assemblée générale : 4 juin 2015 à 15 heures, au Palais des Congrès (Porte Maillot) à Paris, 17^e

Dividende :

- date de détachement : le 10 juin 2015
- date de mise en paiement : le 3 juillet 2015

Résultats définitifs du 1^{er} semestre 2015 : 29 juillet 2015 après Bourse

Chiffre d'affaires des 9 mois : 28 octobre 2015 après Bourse

Calendrier financier 2016

- Assemblée générale : 2 juin 2016

5. Dividendes

Année	Nombre de titres rémunérés	Dividende net par action (en €)	Rendement du dividende net ajusté sur le dernier cours de l'année
2012	527 472 147 actions ⁽¹⁾	1,24	3,8 %
2013	552 064 580 actions ⁽²⁾	1,24	3,1 %
2014	561 090 325 actions ⁽³⁾	1,24	3,5 %

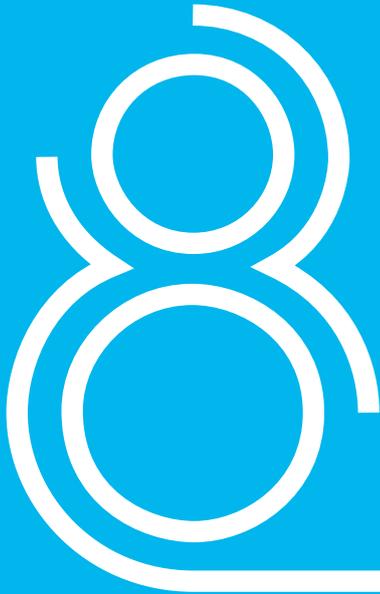
⁽¹⁾ Sur la base de 531 125 642 actions (capital social au 31 décembre 2012) diminuées de 3 653 495 actions propres détenues à la date de distribution.

⁽²⁾ Sur la base de 555 176 790 actions (capital social au 31 décembre 2013) diminuées de 3 112 210 actions propres détenues à la date de distribution.

⁽³⁾ Montant estimé au 31 janvier 2015, sur la base de 561 895 566 actions (capital social au 31 décembre 2014) diminuées de 805 241 actions propres détenues au 31 janvier 2015.

Les dividendes non réclamés dans un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement sont prescrits et sont alors reversés à l'État.

Le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain a décidé, le 25 février 2015, de proposer à l'Assemblée générale du 4 juin 2015 de verser un dividende de 1,24 euro.



Informations financières et comptables

1. Comptes consolidés 2014	185
2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	237
3. Comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain (société mère)	239
4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	267
5. Rapport de gestion - Comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain	268
6. Tableau des Résultats et autres éléments caractéristiques au cours des cinq derniers exercices	269
7. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements règlementés	270





Informations financières et comptables

Comptes consolidés

1. Comptes consolidés 2014

Bilan consolidé	186	Note 14 - Plans d'attribution d'actions et d'unités de performance	210
Compte de résultat consolidé	188	Note 15 - Provisions pour retraites et avantages au personnel	212
État des produits et charges comptabilisés	189	Note 16 - Impôts sur les résultats et impôts différés	216
Tableau consolidé des flux de trésorerie	190	Note 17 - Autres provisions et passifs courants et non courants	217
Tableau de variation des capitaux propres consolidés	191	Note 18 - Dettes fournisseurs et autres dettes	218
Annexe aux comptes consolidés	192	Note 19 - Facteurs de risques	218
Note 1 - Principes comptables	192	Note 20 - Endettement net	220
Note 2 - Évolution du périmètre de consolidation	199	Note 21 - Instruments financiers	223
Note 3 - Impacts des nouvelles normes et interprétation	200	Note 22 - Actifs et passifs financiers	224
Note 4 - Écarts d'acquisition	203	Note 23 - Détail par nature du résultat opérationnel	226
Note 5 - Autres immobilisations incorporelles	204	Note 24 - Résultat financier	227
Note 6 - Immobilisations corporelles	205	Note 25 - Excédent brut d'exploitation - Résultat net courant et marge brute d'autofinancement	227
Note 7 - Titres mis en équivalence	206	Note 26 - Résultat par action	228
Note 8 - Autres actifs non courants	207	Note 27 - Engagements	228
Note 9 - Stocks	208	Note 28 - Litiges	230
Note 10 - Créances clients et autres créances	208	Note 29 - Relations avec les parties liées	232
Note 11 - Capitaux propres	208	Note 30 - Rémunération des dirigeants	232
Note 12 - Plans d'options sur actions	208	Note 31 - Effectifs	232
Note 13 - Plan d'Épargne Groupe	210	Note 32 - Informations sectorielles	232
		Note 33 - Principales sociétés consolidées	234
		Note 34 - Événements postérieurs à la clôture	236

2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés



1. Comptes consolidés 2014

Bilan consolidé

au 31 décembre

ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2014	2013 retraité*
Écarts d'acquisition	(4)	10 462	10 401
Autres immobilisations incorporelles	(5)	3 085	3 128
Immobilisations corporelles	(6)	12 657	12 438
Titres mis en équivalence	(7)	386	384
Impôts différés actifs	(16)	1 348	1 125
Autres actifs non courants		646	454
TOTAL DE L'ACTIF NON COURANT		28 584	27 930
Stocks	(9)	6 292	5 953
Créances clients	(10)	4 923	4 857
Créances d'impôts courants	(16)	156	236
Autres créances	(10)	1 356	1 315
Actifs détenus en vue de la vente	(2)	0	974
Disponibilités et équivalents de trésorerie	(20)	3 493	4 350
TOTAL DE L'ACTIF COURANT		16 220	17 685
TOTAL DE L'ACTIF		44 804	45 615



PASSIF

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013 retraité*
Capital	(11)	2 248	2 221
Primes et réserve légale		6 437	6 265
Réserves et résultat consolidés		10 411	10 677
Écarts de conversion		(953)	(1 481)
Réserves de juste valeur		(63)	7
Actions propres	(11)	(67)	(147)
CAPITAUX PROPRES DU GROUPE		18 013	17 542
Intérêts minoritaires		405	345
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		18 418	17 887
Dettes financières	(20)	8 713	9 362
Provisions pour retraites et avantages au personnel	(15)	3 785	2 783
Impôts différés passifs	(16)	634	715
Autres provisions et passifs non courants	(17)	1 225	2 185
TOTAL DES DETTES NON COURANTES		14 357	15 045
Partie court terme des dettes financières	(20)	1 389	1 707
Partie court terme des autres passifs	(17)	409	477
Dettes fournisseurs	(18)	6 062	5 897
Dettes d'impôts courants	(16)	97	66
Autres dettes	(18)	3 460	3 269
Passifs détenus en vue de la vente	(2)	0	473
Emprunts à moins d'un an et banques créditrices	(20)	612	794
TOTAL DES DETTES COURANTES		12 029	12 683
TOTAL DU PASSIF		44 804	45 615

* Les retraitements sont explicités dans la note 3.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.



Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2014	2013 retraité*
Chiffre d'affaires et produits accessoires	(32)	41 054	41 761
Coût des produits vendus	(23)	(31 075)	(31 795)
Frais généraux et de recherche	(23)	(7 228)	(7 232)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles	(3)	46	20
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		2 797	2 754
Autres produits opérationnels	(23)	481	186
Autres charges opérationnelles	(23)	(1 069)	(1 057)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		2 209	1 883
Coût de l'endettement financier brut		(518)	(588)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		33	36
Coût de l'endettement financier net		(485)	(552)
Autres produits et charges financiers	(24)	(211)	(238)
RÉSULTAT FINANCIER		(696)	(790)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence non opérationnelles		0	2
Impôts sur les résultats	(16)	(513)	(463)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		1 000	632
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		953	595
Part revenant aux intérêts minoritaires		47	37

Résultat par action (en euros)			
Nombre moyen pondéré de titres en circulation		557 672 194	538 912 431
Résultat net par action	(26)	1,71	1,10
Nombre moyen pondéré et dilué de titres		560 186 531	541 981 225
Résultat net dilué par action	(26)	1,70	1,10

* Les retraitements sont explicités dans la note 3.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.



État des produits et charges comptabilisés

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2014	2013 retraité*
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	1 000	632
Éléments recyclables en résultat		
Écarts de conversion	541	(1 018)
Variation de juste valeur	(70)	22
Impôts sur les éléments recyclables en résultat	19	(28)
Éléments non recyclables en résultat		
Variation des écarts actuariels	(835)	696
Impôts sur les éléments non recyclables en résultat	287	(260)
TOTAL PRODUITS ET CHARGES RECONNUS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES	(58)	(588)
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DE LA PÉRIODE	942	44
Part du Groupe	883	67
Part des intérêts minoritaires	59	(23)

* Les retraitements sont explicités dans la note 3.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.



Tableau consolidé des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2014	2013 retraité*
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		953	595
Part des intérêts minoritaires dans le résultat net	(a)	47	37
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence, nette des dividendes reçus	(7)	(29)	(3)
Dotations aux amortissements et dépréciations d'actifs	(23)	2 132	1 879
Résultat des réalisations d'actifs	(23)	(408)	(99)
Résultats latents liés aux variations de juste valeur et aux paiements en actions		2	34
Variation des stocks	(9)	(270)	(133)
Variation des créances clients, des dettes fournisseurs et des autres créances et dettes	(10)(18)	70	23
Variation des créances et dettes d'impôt	(16)	45	(8)
Variation des provisions pour autres passifs et des impôts différés	(15)(16)(17)	(1 179)	(154)
TRÉSORERIE PROVENANT DE L'ACTIVITÉ		1 363	2 171
Acquisitions d'immobilisations corporelles [en 2014 : (1 437), en 2013 : (1 317)] et incorporelles	(5)(6)	(1 568)	(1 419)
Augmentation (diminution) des dettes sur immobilisations	(18)	12	(8)
Acquisitions de titres de sociétés consolidées [en 2014 : (69), en 2013 : (65)], nettes de la trésorerie acquise	(2)	(60)	(79)
Acquisitions d'autres titres de participation	(8)	(7)	(37)
Augmentation des dettes sur investissements	(17)	17	6
Diminution des dettes sur investissements	(17)	(6)	(3)
Investissements		(1 612)	(1 540)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(5)(6)	93	190
Cessions de titres de sociétés consolidées, nettes de la trésorerie cédée	(2)	878	152
Cessions d'autres titres de participation	(8)	0	0
Désinvestissements		971	342
Augmentation des prêts, dépôts et prêts court terme	(8)	(157)	(59)
Diminution des prêts, dépôts et prêts court terme	(8)	67	42
Variations des prêts, dépôts et prêts court terme		(90)	(17)
TRÉSORERIE NETTE DÉGAGÉE PAR (OU UTILISÉE PAR) DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT ET DÉINVESTISSEMENT		(731)	(1 215)
Augmentation de capital	(a)	412	662
(Augmentation) diminution des actions propres	(a)	(137)	31
Dividendes mis en distribution	(a)	(685)	(654)
Transactions avec les actionnaires de la société mère		(410)	39
Part des minoritaires dans les augmentations de capital des filiales		12	4
Acquisitions d'intérêts minoritaires sans prise de contrôle		(19)	0
Cessions d'intérêts minoritaires sans perte de contrôle		0	13
Variation des dettes sur investissements suite aux exercices de put options de minoritaires		4	0
Dividendes versés aux minoritaires par les sociétés intégrées et variation des dividendes à payer		(37)	(58)
Transactions avec les minoritaires		(40)	(41)
Augmentation (diminution) des banques créditrices et autres emprunts à court terme		6	(577)
Augmentation des dettes financières	(b)	265	1 456
Diminution des dettes financières	(b)	(1 338)	(1 559)
Variations de la dette brute		(1 067)	(680)
TRÉSORERIE NETTE DÉGAGÉE PAR (OU UTILISÉE PAR) DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		(1 517)	(682)
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE		(885)	274
Incidence des variations monétaires sur la trésorerie		20	(75)
Incidence des variations de juste valeur sur la trésorerie		8	0
Disponibilités et équivalents de trésorerie classés en actifs détenus en vue de la vente		0	1
DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN DÉBUT DE PÉRIODE		4 350	4 150
DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN DE PÉRIODE		3 493	4 350

* Les retraitements sont explicités dans la note 3.

(a) Se référer au tableau de variation des capitaux propres consolidés.

(b) Y compris primes, prépaiements d'intérêts et frais liés aux émissions obligataires.

Le montant des impôts décaissés s'élève à 461 millions d'euros en 2014 (619 millions d'euros en 2013) et les intérêts financiers décaissés nets des encaissements à 526 millions d'euros en 2014 (555 millions d'euros en 2013).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.



Tableau de variation des capitaux propres consolidés

	(en nombre d'actions)			(en millions d'euros)							
	Composant le capital	En circulation	Capital	Primes et réserve légale	Réserves et résultat consolidé	Écarts de conversion	Réserves de juste valeur	Actions propres	Capitaux propres du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2013 publié	531 125 642	526 434 577	2 125	5 699	10 313	(523)	(15)	(181)	17 418	412	17 830
Retraitements*					16				16		16
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2013 retraité	531 125 642	526 434 577	2 125	5 699	10 329	(523)	(15)	(181)	17 434	412	17 846
Produits et charges reconnus directement en capitaux propres			0	0	408	(958)	22	0	(528)	(60)	(588)
Résultat de la période					595				595	37	632
Total des produits et charges de la période			0	0	1 003	(958)	22	0	67	(23)	44
Augmentation de capital											
Plan d'Épargne Groupe	4 499 142	4 499 142	18	93					111		111
Options de souscription d'actions	2 685 835	2 685 835	11	67					78		78
Dividende versé en actions	16 866 171	16 866 171	67	406					473		473
Autres									0	4	4
Dividendes distribués (par action : 1,24 €)					(654)				(654)	(60)	(714)
Actions rachetées		(1 799 334)						(63)	(63)		(63)
Actions revendues		2 731 226			(3)			97	94		94
Paievements en actions					14				14		14
Variations de périmètre					(12)				(12)	12	0
Capitaux propres au 31 décembre 2013 retraité*	555 176 790	551 417 617	2 221	6 265	10 677	(1 481)	7	(147)	17 542	345	17 887
Produits et charges reconnus directement en capitaux propres			0	0	(528)	528	(70)	0	(70)	12	(58)
Résultat de la période					953				953	47	1 000
Total des produits et charges de la période			0	0	425	528	(70)	0	883	59	942
Augmentation de capital											
Plan d'Épargne Groupe	4 303 388	4 303 388	17	128					145		145
Options de souscription d'actions	1 914 199	1 914 199	8	16					24		24
Dividende versé en actions	6 601 189	6 601 189	26	217					243		243
Autres									0	12	12
Dividendes distribués (par action : 1,24 €)					(685)				(685)	(39)	(724)
Actions rachetées		(5 086 047)						(187)	(187)		(187)
Actions revendues		1 235 620			(4)			54	50		50
Actions annulées	(6 100 000)		(24)	(189)				213	0		0
Paievements en actions					10				10		10
Variations de périmètre					(12)				(12)	28	16
Capitaux propres au 31 décembre 2014	561 895 566	560 385 966	2 248	6 437	10 411	(953)	(63)	(67)	18 013	405	18 418

* Les retraitements sont explicités dans la note 3.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.



Annexe aux comptes consolidés

NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

Application et interprétation des normes et règlements

Les états financiers consolidés de la Compagnie de Saint-Gobain et de ses filiales (l'ensemble constituant « Le Groupe ») sont établis en conformité avec les normes comptables internationales (« normes IFRS ») telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2014. Par ailleurs, ces états financiers ont été préparés conformément aux normes IFRS émises par l'International Accounting Standards Board (IASB).

Les méthodes comptables appliquées sont identiques à celles appliquées dans les états financiers annuels au 31 décembre 2013 à l'exception des nouvelles normes et interprétations décrites ci-après. Les états financiers consolidés sont préparés sur la base du coût historique à l'exception des éléments évalués à la juste valeur décrits dans cette annexe.

Les normes, interprétations et amendements aux normes publiées, qui sont d'application obligatoire à compter de l'exercice 2014 (voir tableau ci-après), n'ont pas d'incidence significative sur les comptes du Groupe. À cet égard, l'incidence des normes IFRS 10, 11 et 12 relatives à la consolidation, aux partenariats et aux informations sur les participations dans d'autres entreprises est présentée en note 3 et les données 2013 rappelées dans cette annexe ont été retraitées en conséquence.

Les nouvelles normes, interprétations et amendements à des normes existantes et applicables aux périodes comptables ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2015 ou postérieurement (voir tableau ci-après) n'ont pas été adoptés par anticipation par le Groupe, à l'exception de l'interprétation IFRIC 21 dont l'incidence est présentée en note 3. Les données 2013 rappelées dans cette annexe ont également été retraitées en conséquence.

Ces états financiers ont été arrêtés le 25 février 2015 par le Conseil d'administration et seront soumis à l'Assemblée générale des actionnaires pour approbation. Ils sont exprimés en millions d'euros.

Estimations et hypothèses

La préparation de comptes consolidés conformes aux normes IFRS nécessite la prise en compte par la Direction d'hypothèses et d'estimations qui affectent les montants d'actifs et de passifs figurant au bilan, les actifs et les passifs éventuels mentionnés dans l'annexe, ainsi que les charges et les produits du compte de résultat. Ces estimations et hypothèses sont effectuées sur la base d'une expérience passée et de divers autres facteurs dans le contexte actuel de dégradation de l'environnement économique et financier qui rend difficile l'appréhension des perspectives d'activité. Il est possible que les montants effectifs se révélant ultérieurement soient différents des estimations et des hypothèses retenues.

Les estimations et hypothèses principales décrites dans cette annexe concernent les tests de valeur des actifs (note 1), les paiements en actions (notes 12, 13 et 14), l'évaluation des engagements de retraites (note 15), les impôts différés (note 16), les provisions pour autres passifs (note 17) et la valorisation des instruments financiers (note 21).

Tableau récapitulatif des nouvelles normes, interprétations et amendements aux normes publiées

Normes, interprétations et amendements à des normes existantes d'application obligatoire en 2014

IFRS 10	États financiers consolidés
IFRS 11	Partenariats
IFRS 12	Informations sur les participations dans d'autres entités
Amendement IAS 27	États financiers individuels
Amendement IAS 28	Participations dans les entités associées et les <i>joint-ventures</i>
Amendement IAS 32	Compensation des actifs et passifs financiers
Amendement IAS 36	Informations sur la valeur recouvrable des actifs non financiers
Amendement IAS 39	Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture
Amendements IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27	Entités d'investissement

Normes, interprétations et amendements à des normes existantes applicables par anticipation aux comptes de 2014

IFRIC 21	Droits et taxes
Amendement IAS 19	Cotisations des membres du personnel

Les normes adoptées par l'Union européenne sont consultables sur le site internet de la Commission européenne :

http://ec.europa.eu/internal_market/accounting/ias/index_fr.htm

Périmètre et méthodes de consolidation

Périmètre

Les états financiers consolidés du Groupe comprennent les comptes de la Compagnie de Saint-Gobain et de toutes ses filiales contrôlées, des sociétés contrôlées conjointement et des sociétés sous influence notable.

Les évolutions significatives du périmètre de consolidation du Groupe pour l'exercice 2014 sont présentées en note 2. Une liste des principales filiales consolidées au 31 décembre 2014 est présentée en note 33.

Méthodes de consolidation

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce le contrôle exclusif directement ou indirectement sont intégrées globalement.

La norme IFRS 11 a supprimé la méthode de l'intégration proportionnelle applicable aux entités contrôlées conjointement. Les partenariats qualifiés de coentreprises sont désormais consolidés par mise en équivalence et les éléments du bilan et du compte de résultat des partenariats qualifiés d'activités conjointes sont consolidés ligne à ligne, à hauteur de la quote-part effectivement apportée par le Groupe.



Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable, directe ou indirecte, sont mises en équivalence.

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence est présentée sur deux lignes distinctes du compte de résultat. Le résultat des sociétés mises en équivalence dont l'activité principale est le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe est présenté dans le résultat opérationnel sur la ligne « quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles » et pour les autres mises en équivalence, leur résultat est regroupé sur la ligne « quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence non opérationnelles » dans le résultat avant impôts.

Regroupements d'entreprises

Depuis le 1^{er} janvier 2010, le Groupe applique les normes IFRS 3 révisée et IAS 27 amendée (IFRS 3R et IAS 27A). L'application de ces nouvelles normes est prospective et, en conséquence les regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} janvier 2010 sont traités selon les anciennes normes IFRS 3 et IAS 27.

• Écarts d'acquisition

Lors d'une acquisition, les actifs et les passifs assumés de la filiale sont comptabilisés à leur juste valeur dans un délai d'affectation de 12 mois et rétroactivement à la date de l'acquisition.

L'évaluation du prix d'acquisition (« contrepartie transférée » dans la nouvelle terminologie IFRS 3R), incluant le cas échéant le montant estimé de la juste valeur des compléments de prix et rémunérations conditionnelles (« contrepartie éventuelle » dans la terminologie IFRS 3R), doit être finalisée dans les 12 mois qui suivent l'acquisition. Conformément à IFRS 3R, les ajustements éventuels du prix d'acquisition au-delà de la période de 12 mois sont enregistrés en compte de résultat. À compter du 1^{er} janvier 2010, les coûts directs liés à l'acquisition c'est-à-dire les frais que l'acquéreur encourt pour procéder aux regroupements d'entreprises tels que les honoraires payés aux banques d'affaires, aux avocats, aux auditeurs et aux experts dans le cadre de leurs missions de conseil, ne sont plus un élément du prix d'acquisition. Ils sont donc comptabilisés en charges de la période, et ne sont plus inclus dans le coût d'acquisition.

Par ailleurs, depuis le 1^{er} janvier 2010, les écarts d'acquisition sont enregistrés uniquement lors de la prise de contrôle (ou lors de la prise de participations pour les sociétés mises en équivalence ou intégrées proportionnellement). Toute augmentation ultérieure de pourcentage d'intérêt n'affecte plus l'écart d'acquisition mais est enregistrée en variation des capitaux propres.

Les écarts d'acquisition sont inscrits au bilan consolidé comme la différence entre, d'une part, le prix d'acquisition à la date d'acquisition, augmenté du montant des intérêts minoritaires de l'acquéreur déterminés soit à leur juste valeur (méthode du *goodwill* « complet ») soit sur la base de leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets identifiables acquis (méthode du *goodwill* « partiel ») et, d'autre part, le montant net des actifs et passifs acquis à leur juste valeur à la date d'acquisition. Le Groupe privilégie la méthode du *goodwill* « partiel » et en conséquence le montant des écarts d'acquisition enregistré selon la méthode du *goodwill* « complet » n'est pas significatif.

Tout surplus du prix d'acquisition par rapport à la quote-part de l'acquéreur dans les justes valeurs des actifs et passifs acquis est comptabilisé en écart d'acquisition. Toute différence négative entre le prix d'acquisition et la juste valeur des actifs et passifs acquis est reconnue en résultat au cours de l'exercice d'acquisition.

• Acquisitions par étapes et cessions partielles

En cas de prise de contrôle d'une entité dans laquelle le Groupe détient déjà une participation, la transaction est analysée comme une double opération : d'une part comme une cession de la totalité de la participation antérieurement détenue avec constatation du résultat de cession consolidé, et d'autre part, comme une acquisition de la totalité des titres avec constatation d'un écart d'acquisition sur l'ensemble de la participation (ancien lot et nouvelle acquisition).

En cas de cession partielle avec perte de contrôle (mais conservation d'une participation minoritaire), la transaction est également décomposée en une cession et une acquisition : cession de la totalité de la participation avec calcul d'un résultat de cession consolidé, puis acquisition d'une participation minoritaire qui est alors enregistrée à la juste valeur.

• Droits de vote potentiels et engagements d'achats d'actions

Les droits de vote potentiels constitués par des options d'achat sur des minoritaires sont pris en considération dans l'appréciation du contrôle exclusif par le Groupe uniquement lorsque celui-ci détient le contrôle.

Lorsqu'il existe des options croisées d'achat et de vente contractées avec un minoritaire sur des titres d'une société dont le Groupe détient le contrôle, le Groupe prend en compte la détention en résultant dans le calcul des pourcentages d'intérêts. Cette position conduit à reconnaître dans les comptes une dette sur investissement, présentée dans les autres passifs, correspondant à la valeur actualisée du prix d'exercice estimé de l'option de vente en contrepartie d'une diminution des intérêts minoritaires et des capitaux propres part du groupe. La variation ultérieure de valeur de cette dette est enregistrée en capitaux propres.

• Intérêts minoritaires

Jusqu'au 31 décembre 2009, les transactions avec les minoritaires étaient traitées de la même manière que des transactions avec des tiers externes au Groupe. À partir du 1^{er} janvier 2010, conformément à IAS 27A, les intérêts minoritaires (« participation ne donnant pas le contrôle » dans la terminologie IFRS 3R) sont considérés comme une catégorie d'actionnaires (approche dite de « l'entité économique »). En conséquence, les variations d'intérêts minoritaires sans perte de contrôle, restent en variation de capitaux propres et sont sans impact sur le compte de résultat et le bilan à l'exception de la variation de trésorerie.

Actifs et passifs détenus en vue de la vente – abandon d'activité

Les actifs et passifs qui sont immédiatement disponibles pour être vendus, et dont la vente est hautement probable, sont classés en actifs et passifs détenus en vue de la vente. Quand plusieurs actifs sont destinés à être cédés lors d'une transaction unique, on considère le groupe d'actifs dans son ensemble ainsi que les passifs qui s'y rattachent.

Les actifs, ou groupes d'actifs, détenus en vue de la vente sont évalués au montant le plus faible entre la valeur nette comptable et la juste valeur nette des coûts de cession. Les actifs non courants classés comme détenus pour la vente ne sont plus amortis.

Les actifs et passifs détenus en vue de la vente sont classés respectivement sur deux lignes du bilan consolidé et les comptes de produits et de charges restent consolidés ligne à ligne dans le compte de résultat du Groupe. Pour les actifs et passifs qui font l'objet d'un abandon d'activité, les comptes de produits et de charges sont regroupés sur une seule ligne dans le compte de résultat du Groupe.



À chaque clôture, la valeur des actifs et passifs détenus en vue de la vente est revue afin de déterminer s'il y a lieu de constater une dotation ou une reprise de provision dans le cas où la juste valeur nette des coûts de cession aurait évolué.

Transactions internes

Les transactions entre les sociétés intégrées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé sont éliminés.

Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les états financiers consolidés sont présentés en euro, qui est la monnaie fonctionnelle et de présentation de la Compagnie de Saint-Gobain.

Les actifs et passifs des filiales hors zone Euro sont convertis aux taux de change en vigueur à la clôture de la période et les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen de change de la période, sauf en cas de variations significatives des cours.

La part du Groupe dans les pertes ou les profits de conversion est comprise dans le poste "Écarts de conversion" inclus dans les capitaux propres, jusqu'à ce que les actifs ou passifs et toutes les opérations en devises étrangères auxquels ils se rapportent soient vendus ou liquidés. Dans ce cas, ces différences de conversion sont comptabilisées soit en compte de résultat si l'opération conduit à une perte de contrôle, soit directement en variation de capitaux propres s'il s'agit d'une variation d'intérêts minoritaires sans perte de contrôle.

Opérations en devises

Les charges et les produits des opérations en devises autres que la monnaie fonctionnelle de la Compagnie de Saint-Gobain sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les actifs et les dettes en devises sont convertis aux taux de clôture, et les écarts de change résultant de cette conversion sont enregistrés dans le compte de résultat, à l'exception de ceux relatifs aux prêts et emprunts entre des entités consolidées du Groupe qui, en substance, font partie intégrante de l'investissement net dans une filiale étrangère, et qui sont portés, nets d'impôt, au poste « Écarts de conversion », inclus dans les capitaux propres.

Postes du bilan

Écarts d'acquisition

Voir chapitre « regroupements d'entreprises » ci-dessus.

Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles comprennent principalement les brevets, les marques, les logiciels et les frais de développement. Elles sont évaluées au coût historique diminué du cumul des amortissements et des dépréciations.

Les marques de distribution acquises et certaines marques industrielles acquises sont traitées comme des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie du fait de leur forte notoriété sur le plan national et/ou international. Elles sont donc non amorties et soumises systématiquement à des tests de dépréciation annuels. Les autres marques sont amorties sur leur durée d'utilité qui n'excède pas 40 ans.

Les coûts encourus lors de la phase de développement des logiciels créés sont inscrits à l'actif en immobilisations incorporelles. Il s'agit principalement des frais de configuration, de programmation et de tests. Les brevets et les logiciels acquis sont amortis sur leur durée d'utilisation estimée. Les brevets sont amortis sur une période n'excédant pas 20 ans. Les logiciels acquis sont amortis sur une période comprise entre trois et cinq ans.

Les frais de recherche sont comptabilisés en charges dans l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Les frais de développement qui remplissent les critères d'inscription à l'actif de la norme IAS 38 sont inclus dans les immobilisations incorporelles et sont amortis sur une durée d'utilisation estimée n'excédant pas cinq ans à compter de la date de première commercialisation des produits.

Concernant les quotas d'émission de gaz à effet de serre, une provision est comptabilisée dans les comptes consolidés en cas d'insuffisance entre les émissions et les droits attribués au niveau du Groupe.

Immobilisations corporelles

Les terrains, bâtiments et équipements sont évalués au coût historique diminué du cumul des amortissements et des dépréciations.

Le coût des actifs peut également inclure des frais accessoires directement attribuables à l'acquisition ainsi que l'incidence du dénouement des opérations de couverture sur les flux de trésorerie liés aux achats d'immobilisations corporelles.

Les dépenses encourues au cours des phases d'exploration, de prospection et d'évaluation des ressources minérales sont inscrites en immobilisations corporelles quand il est probable que des avantages économiques futurs découleront de ces dépenses. Elles comprennent notamment les études topographiques ou géologiques, les frais de forage, les échantillonnages et tous les coûts permettant l'évaluation de la faisabilité technique et de la viabilité commerciale de l'extraction d'une ressource minérale.

Les intérêts des emprunts affectés à la construction et à l'acquisition des actifs corporels sont immobilisés dans le coût de l'actif lorsqu'ils sont significatifs.

Le Groupe n'a pas retenu de valeur résiduelle pour ses immobilisations, qui sont essentiellement des actifs industriels destinés à être utilisés jusqu'à la fin de leur durée de vie.

L'amortissement des immobilisations corporelles à l'exception des terrains est calculé suivant le mode linéaire en fonction des composants et de leurs durées d'utilité effectives qui font l'objet d'une revue régulière.

• Usines et bureaux principaux	30 - 40 ans
• Autres immeubles	15 - 25 ans
• Machines de production et équipements	5 - 16 ans
• Véhicules	3 - 5 ans
• Mobilier, agencements, matériels de bureau et informatique	4 - 16 ans

Les carrières de gypse sont amorties en fonction des quantités extraites sur l'exercice rapportées à la capacité d'extraction sur la durée estimée d'utilisation.

Dans le cas de dégradation immédiate et lorsque le Groupe a une obligation légale, implicite ou contractuelle de remise en état d'un site, des provisions pour réhabilitation des sites sont comptabilisées et constituent un composant de l'actif. Ces provisions sont révisées périodiquement et font l'objet d'une actualisation financière sur la durée prévisionnelle d'exploitation. Le composant est amorti sur la même durée de vie que les mines et carrières.

Les subventions d'investissement reçues au titre d'achat d'immobilisations sont comptabilisées au passif du bilan dans le poste « Autres dettes » et sont créditées dans le compte de résultat en fonction de la durée d'utilité effective des immobilisations pour lesquelles elles ont été attribuées.



Contrats de location-financement et locations simples

Les immobilisations faisant l'objet d'un contrat de location-financement ayant pour effet de transférer au Groupe les avantages et les risques inhérents à la propriété sont comptabilisées à l'actif en immobilisations corporelles (terrains, bâtiments et équipements). À la signature du contrat de location-financement, le bien est comptabilisé à l'actif pour un montant égal à la juste valeur du bien loué ou bien, si elle est plus faible, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location.

Ces immobilisations sont amorties linéairement sur la durée d'utilité estimée déterminée selon les mêmes critères que ceux utilisés pour les immobilisations dont le Groupe est propriétaire ou bien, en fonction de la durée du contrat si celle-ci est plus courte. La dette correspondante, nette des intérêts financiers, est inscrite au passif.

Les frais de location simple sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

Actifs financiers non courants

Les actifs financiers non courants comprennent les titres disponibles à la vente et autres titres ainsi que les autres actifs non courants, principalement des prêts à long terme, des dépôts de garantie et des cautionnements.

Les titres de participation classés en catégorie « disponibles à la vente » sont valorisés à la juste valeur. Les pertes et les gains latents sur ces titres sont enregistrés contre les capitaux propres sauf en cas de perte de valeur durable ou significative, où une provision pour dépréciation est comptabilisée en résultat.

Dépréciation des immobilisations corporelles, incorporelles et écarts d'acquisition

Le Groupe réalise régulièrement des tests de valeur de ses actifs : immobilisations corporelles, écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles. Ces tests consistent à rapprocher la valeur nette comptable des actifs de leur valeur recouvrable qui correspond au montant le plus élevé entre leur juste valeur diminuée des coûts de la vente et leur valeur d'utilité, estimée par la valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs générés par leur utilisation.

Pour les immobilisations corporelles et incorporelles amortissables, ce test de valeur est réalisé dès que celles-ci génèrent des baisses de chiffre d'affaires et des pertes d'exploitation du fait d'éléments internes ou d'événements externes, et qu'il n'est pas envisagé, dans le cadre du budget annuel ou du plan qui leur est associé, un redressement significatif.

Pour les écarts d'acquisition et les autres immobilisations incorporelles (dont les marques à durée de vie indéfinie), un test de valeur est effectué au minimum chaque année calendaire sur la base d'un plan stratégique. Les écarts d'acquisition sont passés en revue systématiquement et de façon exhaustive au niveau des unités génératrices de trésorerie ou UGT. Le Groupe considère ses activités regroupées en Pôles comme des segments de *reporting*, chaque segment pouvant regrouper plusieurs UGT. Une UGT représente une subdivision d'un segment de *reporting*, généralement définie comme une activité principale de ce segment dans une zone géographique donnée. L'UGT correspond en général au niveau auquel le Groupe gère ses activités, et analyse ses résultats dans son *reporting* interne (36 UGT au 31 décembre 2014 avec la disparition de l'UGT Verallia North America et l'identification d'une UGT Distribution en Amérique latine).

La méthode retenue pour ces tests de valeur est homogène avec celle pratiquée par le Groupe pour les valorisations de sociétés lors d'acquisition ou de prise de participation. La valeur comptable des actifs des UGT est comparée à leur valeur d'utilité, c'est-à-dire à la valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs hors frais financiers mais après impôts. La méthode prolonge de deux ans le flux de trésorerie de la dernière année au-delà du plan stratégique, puis prolonge à l'infini pour les écarts d'acquisition un montant normatif de flux (milieu de cycle d'activité) avec un taux de croissance annuel faible (en général 1,5 %, à l'exception des pays émergents ou d'activités à forte croissance organique pour lesquels ce taux est alors de 2 %). Les données de croissance s'appuient sur les données externes émises par des organismes réputés. Le taux d'actualisation retenu pour ces flux de trésorerie correspond au coût moyen du capital du Groupe (7,25 % en 2014 et 2013) augmenté, si nécessaire et suivant les zones géographiques, d'un risque pays. En 2014, sur les principales zones d'activité, ce taux s'établit à 7,25 % sur la zone Euro et l'Amérique du Nord, à 8,25 % sur l'Europe de l'Est et la Chine et à 8,75 % sur l'Amérique du Sud.

L'utilisation de taux après impôt aboutit à la détermination de valeurs recouvrables identiques à celles obtenues en utilisant des taux avant impôt avec des flux de trésorerie non fiscalisés.

Les pertes de valeur constatées sur les écarts d'acquisition ne sont jamais reprises en résultat. Pour les autres actifs corporels et incorporels, lorsqu'il apparaît un indice montrant que les dépréciations sont susceptibles de ne plus exister, et que la valeur recouvrable excède la valeur comptable de l'actif, les dépréciations antérieurement constatées sont reprises en résultat en tenant compte du rattrapage des amortissements.

Stocks

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût ou de leur valeur nette de réalisation. Le coût comprend les coûts d'acquisition, de transformation et les autres coûts encourus pour amener le stock dans l'endroit et l'état où il se trouve. Il est généralement calculé selon la méthode du coût moyen pondéré et dans certains cas selon la méthode Premier Entré Premier Sorti. Il peut également inclure le dénouement des couvertures de flux de trésorerie liées à des achats de stocks en devises. La valeur nette de réalisation est le prix de vente dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et de ceux nécessaires pour réaliser la vente. À cet égard, l'impact de la sous-activité est exclu de la valorisation des stocks.

Créances et dettes d'exploitation

Les créances clients, les dettes fournisseurs, les autres créances et autres dettes sont comptabilisées à la valeur nominale compte tenu des échéances de paiement généralement inférieures à trois mois. Des dépréciations sont constituées pour couvrir les risques de non-recouvrement total ou partiel des créances.

Le Groupe considère que la concentration du risque de contrepartie lié aux créances clients est limitée du fait de la diversité de ses métiers, du nombre de ses clients et de leurs implantations géographiques mondiales. Par ailleurs, il suit et analyse régulièrement les créances clients en dépassement d'échéance et, le cas échéant une provision est comptabilisée.



Les créances clients, autres créances, dettes fournisseurs et autres dettes qui ont essentiellement des échéances à court terme, sont valorisées à la valeur nette comptable qui est proche de la juste valeur.

Les programmes de titrisation de créances commerciales sont maintenus dans les créances et dans l'endettement à court terme lorsque, après analyse du contrat, les risques sur les créances commerciales ne sont pas transférés en substance aux organismes de financement.

Endettement net

- Dettes financières à long terme

Les dettes financières à long terme comprennent les émissions obligataires, les *Medium Term Notes*, les emprunts perpétuels, les titres participatifs et toutes les autres dettes financières à long terme, dont les emprunts liés aux contrats de location financement et la juste valeur des dérivés de couverture de taux.

Selon la norme IAS 32, la distinction entre dettes et capitaux propres se fait en fonction de la substance du contrat et non de sa forme juridique. À cet égard, les titres participatifs sont classés dans les dettes financières. Les dettes financières à long terme sont valorisées au coût amorti à la clôture avec un amortissement des primes et frais d'émission calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

- Dettes financières à court terme

Les dettes financières à court terme comprennent la part à court terme des emprunts cités ci-dessus ainsi que les programmes de financement à court terme comme les *Commercial Paper* ou les Billets de trésorerie, les concours bancaires et autres dettes bancaires à court terme et, enfin la juste valeur des dérivés d'endettement non qualifiés de couverture. Les dettes financières à court terme sont valorisées au coût amorti hors dérivés d'endettement à la clôture avec un amortissement des primes et frais d'émission calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

- Disponibilités et équivalents de trésorerie

Les disponibilités et équivalents de trésorerie sont principalement constitués de comptes de caisse, de comptes bancaires et de valeurs mobilières de placement qui sont cessibles à court terme (c'est-à-dire moins de trois mois sauf exception), très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et dont les sous-jacents ne présentent pas de risques significatifs de fluctuations. Les valeurs mobilières de placement sont réévaluées à leur juste valeur par le compte de résultat.

Les éléments décrits ci-dessus sont détaillés en note 20.

Instruments dérivés de change, taux et matières (*swaps*, options, contrats à terme)

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés de taux, de change et de matières premières dans le but de couvrir les risques liés aux variations des taux d'intérêt, des devises et des cours des matières premières qui peuvent survenir dans le cadre de ses opérations courantes.

Selon les normes IAS 32 et 39, tous ces instruments sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur, qu'ils entrent dans une relation de couverture ainsi qualifiable et reconnue en IAS 39 ou non.

L'impact de la variation de juste valeur des instruments dérivés inclus dans des relations de couverture dites de « juste valeur » et des instruments dérivés non qualifiés comptablement d'instruments de couverture au cours de l'exercice est enregistré en compte de résultat (en résultat opérationnel pour les dérivés de change d'exploitation et de

matières premières non qualifiés et en résultat financier pour les autres dérivés). En revanche, l'impact de la part efficace de la variation de juste valeur des instruments dérivés inclus dans des relations de couverture dites de « flux futurs » est comptabilisé directement en capitaux propres, la part inefficace étant comptabilisée dans le compte de résultat.

- Cas des dérivés inclus dans des relations de couverture de « juste valeur »

Ce type de comptabilité de couverture est appliqué par le Groupe à une grande partie des instruments dérivés de taux (*swaps* échangeant des taux fixes contre des taux variables). Ceux-ci sont en effet adossés à des dettes à taux fixe qui sont exposées à un risque de juste valeur. L'application de la comptabilité de couverture de « juste valeur » permet de réévaluer à leur juste valeur et à hauteur du risque couvert les dettes entrant dans les relations de couverture définies par le Groupe. Cette réévaluation de la dette couverte a pour effet de limiter l'impact en résultat des variations de juste valeur des *swaps* de taux à celui de l'inefficacité de la couverture.

- Cas des dérivés inclus dans des relations de couverture de « flux futurs »

Ce type de comptabilité de couverture est appliqué par le Groupe principalement à des instruments dérivés permettant de fixer le coût des investissements futurs (financiers ou corporels) et le prix des achats futurs (*swaps* échangeant des prix fixes contre des prix variables) essentiellement de gaz, de fioul et de devises (change à terme). Ceux-ci sont en effet adossés à des achats hautement probables. L'application de la comptabilité de couverture de « flux futurs » permet de différer dans un compte de réserves en capitaux propres l'impact en résultat de la part efficace des variations de justes valeurs de ces dérivés. Cette réserve a vocation à être reprise en résultat le jour de la réalisation et de l'enregistrement en compte de résultat de l'élément couvert. Comme indiqué ci-dessus pour la couverture de juste valeur, ce traitement comptable a pour effet de limiter l'impact en résultat des variations de juste valeur de ces dérivés à celui de l'inefficacité de la couverture.

- Cas des dérivés non qualifiés de couverture

Leurs variations de juste valeur au cours de l'exercice sont enregistrées en compte de résultat. Les instruments concernés sont principalement, les *swaps* de taux et de devises, les dérivés optionnels de gaz, de change et de taux, et enfin les *swaps* cambistes et les changes à terme.

Juste valeur des instruments financiers

La juste valeur des instruments financiers actifs et passifs est déterminée par référence à un cours coté sur un marché actif lorsqu'il existe ; cette juste valeur est classée en hiérarchie 1 telle que définie dans les normes IFRS 7 et IFRS 13. À défaut, pour les instruments non cotés tels que les dérivés ou instruments financiers actifs et passifs hors hiérarchie 1, elle est calculée en utilisant une technique d'évaluation reconnue telle que la juste valeur d'une transaction récente et similaire ou d'actualisation des flux futurs à partir de données de marché observables ; cette juste valeur est classée en hiérarchie 2 telle que définie dans les normes IFRS 7 et IFRS 13.

La juste valeur des actifs et passifs financiers courts termes est assimilable à leur valeur au bilan compte tenu de l'échéance proche de ces instruments.

Avantages au personnel - régimes à prestations définies

Après leur départ en retraite, les anciens salariés du Groupe perçoivent des pensions selon des systèmes conformes aux réglementations locales. À ces prestations s'ajoutent des retraites directement à la charge de certaines sociétés françaises et étrangères du Groupe.



En France, à leur départ en retraite, les salariés du Groupe reçoivent une indemnité dont le montant varie en fonction de l'ancienneté et des autres modalités de la convention collective dont ils relèvent.

Les engagements du Groupe en matière de retraites et d'indemnités de départ en retraite sont calculés pour la clôture par des actuaires indépendants. Ils sont déterminés en appliquant une méthode tenant compte des salaires projetés de fin de carrière et des conditions économiques propres à chaque pays. Ces engagements peuvent être financés par des fonds de retraites et l'engagement résiduel est constaté en provision au bilan.

Compte tenu de l'amendement de la norme IAS 19 applicable depuis le 1^{er} janvier 2013, les effets des modifications de régimes (coûts des services passés) sont enregistrés immédiatement en contrepartie du compte de résultat.

Les écarts actuariels résultent des changements d'hypothèses actuarielles retenues d'une période sur l'autre dans l'évaluation des engagements et des actifs de couverture, ainsi que des conditions de marché effectivement constatées par rapport à ces hypothèses, et des changements législatifs. Ces écarts sont immédiatement enregistrés dans la période de leur constatation en contrepartie des capitaux propres.

Aux États-Unis, en Espagne et en Allemagne, après leur départ en retraite, les anciens salariés du Groupe bénéficient d'avantages autres que les retraites, notamment concernant la prévoyance. Les engagements calculés à ce titre selon une méthode actuarielle sont couverts par une provision constatée au bilan.

Enfin, un certain nombre d'avantages, tels que les médailles du travail, les primes de jubilé, les rémunérations différées, les avantages sociaux particuliers ou les indemnités de fin de contrats dans différents pays, fait également l'objet de provisions actuarielles. Le cas échéant, les écarts actuariels dégagés dans l'année sont amortis immédiatement dans l'exercice de leur constatation.

Le Groupe comptabilise en résultat financier le coût des intérêts des engagements et le rendement des actifs de couverture sur la base du taux d'actualisation utilisé pour l'évaluation des engagements déterminé en début de période.

Avantages au personnel - régimes à cotisations définies

Les cotisations à un régime à cotisations définies sont comptabilisées en charges dans l'exercice où elles sont encourues.

Avantages au personnel - paiements en actions

• *Stock-options*

Les charges d'exploitation relatives aux plans d'options sur actions sont calculées sur la base d'un modèle Black & Scholes.

Les paramètres retenus sont les suivants :

- la volatilité tient compte à la fois de la volatilité historique constatée sur le marché de l'action et observée sur une période glissante de dix ans, et de la volatilité implicite telle que mesurée par le marché des options. Les périodes correspondant à une volatilité anormale sont exclues des observations ;
- la durée moyenne de détention est déterminée sur la base des comportements réels des bénéficiaires d'options ;
- les dividendes anticipés sont appréciés sur la base de l'historique des dividendes depuis 1988 ;
- le taux d'intérêt sans risque retenu est le taux des emprunts d'État à long terme ;

- les éventuelles conditions de performance de marché sont prises en compte dans l'évaluation initiale de la charge IFRS 2.

La charge ainsi calculée est étalée sur la période d'acquisition des droits, qui est de quatre ans.

Pour les options de souscription, les sommes perçues lorsque les options sont levées, sont créditées aux postes « capital social » (valeur nominale) et « prime d'émission », nettes des coûts de transaction directement attribuables.

• Plans d'Épargne du Groupe

S'agissant des Plans d'Épargne du Groupe (PEG), le Groupe applique une méthode de calcul de la charge qui tient compte de l'incessibilité des actions attribuées aux salariés pendant une période de cinq ans ou dix ans. Le coût correspondant à cette période d'incessibilité est valorisé et vient en déduction de la décote de 20 % octroyée par le Groupe aux salariés. Les paramètres de calcul sont les suivants :

- le prix d'exercice est celui fixé par le Conseil d'administration correspondant à la moyenne des vingt derniers cours d'ouverture de Bourse à laquelle une décote de 20 % est appliquée ;
- la date d'attribution des droits est la date d'annonce du plan aux salariés soit, pour le Groupe Saint-Gobain, la date de publication des conditions du plan sur le site intranet du Groupe ;
- le taux du prêt consenti aux salariés, utilisé pour déterminer le coût de l'incessibilité des actions, est le taux que consentirait une banque à un particulier présentant un profil de risque moyen dans le cadre d'un prêt à la consommation *in fine* sans affectation pour une durée de cinq ans ou dix ans.

Pour les Plans d'Épargne Groupe avec effet de levier (« PEG levier »), la charge IFRS 2 est calculée selon les mêmes modalités que le PEG classique mais en valorisant l'avantage spécifique que constitue la faculté accordée aux salariés de bénéficier de conditions de marché identiques à celles du Groupe.

La charge des plans est constatée en totalité à la clôture de la période de souscription.

• Attribution d'actions de performance et d'unités de performance

Le Groupe Saint-Gobain a mis en œuvre un plan mondial d'attribution gratuite de sept actions à émettre au profit des salariés du Groupe en 2009. Ce plan s'est achevé au 1^{er} semestre 2014. Depuis 2009, des plans d'attribution gratuite d'actions de performance à émettre réservés à certaines catégories de personnel ont également été mis en œuvre. Ces attributions sont soumises à une condition de présence ainsi qu'à des conditions de performance explicitées en note 14. La charge IFRS 2 a été calculée en tenant compte de ces critères, de l'incessibilité des actions, et après déduction de la valeur actualisée des dividendes non perçus. Elle a été étalée sur la période d'acquisition des droits (deux ou quatre ans selon les pays). Depuis 2012, les plans d'attribution d'unités de performance ont été mis en œuvre au bénéfice de certains salariés en France. Ces attributions sont également soumises à des conditions de présence et de performance et la charge IFRS 2 est donc calculée en prenant en compte ces facteurs ainsi que le mode de débouclage des plans (versement en numéraire). En effet, en application d'IFRS 2, lorsque le dénouement de l'instrument est réalisé par remise de numéraire, alors la valeur des instruments attribués est estimée à la date d'attribution dans un premier temps, puis réestimée à chaque clôture et la charge ajustée en conséquence au prorata des droits acquis à la clôture considérée. La charge est étalée sur la durée d'acquisition des droits.



Capitaux propres

- Primes et réserve légale

Les primes liées au capital de la société mère Compagnie de Saint-Gobain, qui représentent la partie des apports purs et simples non comprise dans le capital social, ainsi que la réserve légale qui correspond à une fraction cumulée du bénéfice net annuel de la société mère, figurent dans le poste « primes et réserve légale ».

- Réserves et résultat consolidé

Les réserves et résultat consolidé correspondent à la part revenant au Groupe dans les résultats consolidés accumulés de toutes les sociétés comprises dans le périmètre de consolidation, nets des distributions.

- Actions propres

Les actions propres sont inscrites pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats nets de cession de ces titres sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

Les achats à terme d'actions propres sont traités de la même manière : dès lors que l'achat à terme porte sur un nombre fixe d'actions à un cours figé, ce montant est enregistré dans les autres passifs en contrepartie d'une diminution des capitaux propres, dans le poste « réserves et résultat consolidé ».

Autres provisions et passifs courants et non courants

- Provisions pour autres passifs

Une provision est constituée dès lors qu'il existe une obligation (juridique ou implicite) à l'égard d'un tiers résultant d'événements passés, dont la mesure peut être estimée de façon fiable et qu'il est probable qu'elle se traduira par une sortie de ressources.

Si le montant ou l'échéance ne peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, alors il s'agit d'un passif éventuel qui constitue un engagement du Groupe.

Les provisions pour autres passifs significatives dont les dates de paiement peuvent être anticipées font l'objet d'une actualisation.

- Dettes sur investissements

Les dettes sur investissements sont constituées des engagements d'achats de titres de participation aux actionnaires minoritaires et des dettes sur acquisition de titres de sociétés du Groupe, comprenant notamment des compléments de prix. Ces dettes sont revues périodiquement et lorsqu'elles concernent des puts sur minoritaires, leurs variations ultérieures sont enregistrées en contrepartie des capitaux propres.

Éléments du Compte de résultat

Comptabilisation du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de marchandises ou de services est comptabilisé net des remises et des avantages commerciaux consentis et des taxes sur vente, dès lors que le transfert aux clients des risques et avantages inhérents à la propriété a eu lieu ou que le service a été rendu, ou en fonction du pourcentage d'avancement du service rendu.

Concernant les contrats de construction, les sociétés du Groupe comptabilisent leurs chantiers selon la méthode de l'avancement. Quand le résultat d'un contrat de construction peut être estimé de façon fiable, le produit et les coûts sont comptabilisés en fonction du degré d'avancement de l'activité du contrat à la date de clôture du bilan. Lorsque le

résultat d'un contrat de construction ne peut pas être estimé de façon fiable, le revenu est comptabilisé à hauteur des coûts encourus s'il est probable que ces coûts seront recouverts. Enfin, lorsqu'il est probable que le total des coûts sera supérieur au total des produits, la perte attendue est comptabilisée immédiatement.

La part des contrats de construction dans le chiffre d'affaires n'est pas significative au niveau du Groupe.

Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation mesure la performance des activités des Pôles. C'est l'indicateur principal de gestion utilisé en interne et en externe depuis de nombreuses années. Les profits et pertes de change et variations de juste valeur des instruments de couverture non qualifiés relatifs à des éléments d'exploitation sont enregistrés en résultat d'exploitation. La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence dont l'activité est dans le prolongement de celle du Groupe est également enregistrée en résultat d'exploitation.

Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels comprennent principalement les dotations nettes aux provisions pour litiges et environnement, les résultats de réalisations et dépréciations d'actifs, les charges de restructuration supportées à l'occasion de cessions ou d'arrêts d'activités ainsi que les charges relatives aux dispositions prises en faveur du personnel visé par des mesures d'ajustement d'effectifs.

Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel comprend l'ensemble des produits et des charges autres que le résultat financier, la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence non opérationnelles et les impôts sur les résultats.

Résultat financier

Le résultat financier comprend le coût de l'endettement financier brut, les produits de trésorerie, le coût net financier des retraites après prise en compte du rendement des fonds et les autres charges et produits financiers (notamment les pertes et profits de change et les commissions bancaires).

Impôts sur les résultats

L'impôt exigible est le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture, et tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

Les impôts différés actifs et passifs sont calculés selon l'approche bilancielle à partir des différences temporelles existant entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et passifs figurant au bilan. Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués aux taux d'impôts dont l'application est attendue sur la période au cours de laquelle l'actif sera réalisé et le passif réglé, sur la base des réglementations fiscales qui ont été adoptées ou quasi adoptées à la date de clôture.

Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels la différence temporelle correspondante pourra être imputée. Les actifs d'impôts différés sont examinés à chaque date de clôture et dépréciés en cas de risque de non recouvrement. Concernant les impôts différés actifs sur déficits reportables, le Groupe réalise une approche multicritères qui prend en compte l'horizon de récupération en se basant sur le plan stratégique mais également en tenant compte de la stratégie de récupération à long terme des déficits de chaque pays.



Aucun passif d'impôts différés n'est constaté sur les réserves distribuables lorsqu'il est prévu que ces réserves restent détenues de manière permanente par les filiales.

Pour les participations dans les filiales, un impôt différé est constaté sur la différence entre la valeur en consolidation des titres et leur valeur fiscale, lorsqu'il est probable que la différence temporelle s'inversera dans un avenir prévisible.

Les impôts différés sont comptabilisés en charges ou en profits dans le compte de résultat sauf lorsqu'ils sont engendrés par des éléments imputés directement en capitaux propres. Dans ce cas, les impôts différés sont également imputés en capitaux propres.

Résultat par action

Le résultat par action est calculé en divisant le résultat net par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice après déduction des actions conservées par le Groupe.

Le résultat dilué par action est calculé sur la base du résultat net ajusté (note 26) en prenant en compte, dans le nombre moyen d'actions en circulation, la conversion de l'ensemble des instruments dilutifs existants (plan d'options sur actions et obligations convertibles en actions). Pour les options, la méthode utilisée est celle du « rachat d'actions » selon laquelle, les fonds qui seront recueillis lors de l'exercice ou de l'achat des actions sont affectés en priorité aux achats d'actions au prix de marché.

Résultat net courant

Le résultat net courant correspond au résultat après impôts et intérêts minoritaires diminué des plus ou moins-values de cession, des dépréciations d'actifs, des provisions non récurrentes significatives et des impôts et intérêts minoritaires afférents.

Son calcul est explicité en note 25.

Indicateurs de performance

Excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation correspond au résultat d'exploitation majoré des dotations aux amortissements sur immobilisations corporelles et incorporelles.

Son calcul est explicité en note 25.

Retour sur capitaux employés

Le retour sur capitaux employés ou ROCE est l'expression en pourcentage du rapport entre le résultat d'exploitation de l'exercice annualisé après correction des variations du périmètre de consolidation, rapporté aux actifs à la clôture de l'exercice, qui incluent : les immobilisations corporelles nettes, le besoin en fonds de roulement, les écarts d'acquisition nets, les autres immobilisations incorporelles, et qui excluent les impôts différés sur les marques et terrains non amortissables.

Marge brute d'autofinancement

La marge brute d'autofinancement correspond à la trésorerie nette dégagée par les opérations de l'exercice à l'exclusion de celle provenant des variations du besoin en fonds de roulement, des variations d'impôts courants, des flux de provisions pour autres passifs et des flux de provisions pour impôts différés. Les dotations aux provisions non récurrentes significatives ont été retraitées pour la détermination de la marge brute d'autofinancement.

Le calcul de la marge brute d'autofinancement est explicité en note 25.

Marge brute d'autofinancement hors impôts sur résultat de cession et provisions non récurrentes

La marge brute d'autofinancement hors impôts sur résultat de cession et provisions non récurrentes correspond à la marge brute d'autofinancement diminuée de l'impôt sur cession et sur provisions non récurrentes.

Son calcul est explicité en note 25.

Informations sectorielles

Conformément à la norme IFRS 8, l'information sectorielle suit l'organisation interne du Groupe telle que présentée à la Direction Générale. Le Groupe a choisi de présenter les informations par Pôles et Activités et aucun regroupement supplémentaire n'a été réalisé par rapport au reporting interne. Les secteurs opérationnels définis sont homogènes avec ceux des exercices précédents.

NOTE 2 – ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

Évolution du nombre de sociétés consolidées

	France	Étranger	Total
Sociétés contrôlées			
1 ^{er} janvier 2014 publié	162	684	846
1 ^{er} janvier 2014 retraité IFRS 10 et 11	163	685	848
Nouvelles sociétés consolidées	1	25	26
Sociétés absorbées	(3)	(66)	(69)
Sociétés sorties du périmètre	(1)	(7)	(8)
Changement de méthode de consolidation		6	6
31 DÉCEMBRE 2014	160	643	803
Sociétés mises en équivalence			
1 ^{er} janvier 2014 publié	4	68	72
1 ^{er} janvier 2014 retraité IFRS 10 et 11	6	90	96
Nouvelles sociétés consolidées		7	7
Sociétés absorbées		(4)	(4)
Sociétés sorties du périmètre	(1)	(3)	(4)
Changement de méthode de consolidation		(6)	(6)
31 DÉCEMBRE 2014	5	84	89
TOTAL AU 1^{ER} JANVIER 2014	169	775	944
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2014	165	727	892



Variations significatives de périmètre

Exercice 2014

Le 8 décembre 2014, le Groupe Saint-Gobain a annoncé le projet d'acquisition du contrôle de Sika, leader mondial de la chimie de la construction. Le projet consiste en l'acquisition par le Groupe de la holding Schenker Winkler Holding AG qui détient 16,1 % du capital et 52,4 % des droits de vote de Sika. La réalisation de cette opération est soumise à l'autorisation des autorités de la concurrence compétentes et est envisagée au plus tard au second semestre 2015. Conformément à la politique de couverture des risques de change du Groupe, le montant de 2,75 milliards de francs suisses a été couvert en euros.

Suite à l'autorisation donnée par le Conseil d'administration, le Groupe a également annoncé le 8 décembre 2014 le projet de lancement d'un processus concurrentiel de mise en vente du Pôle Conditionnement. Au 31 décembre 2014, aucun plan de cession n'ayant débuté, le projet de cession du Pôle Conditionnement ne répond pas aux critères de classement en « groupe d'actifs détenus en vue de la vente » selon la définition d'IFRS 5. Le Groupe Saint-Gobain s'est organisé sur le premier trimestre 2015 afin de disposer des éléments nécessaires au lancement de la cession active de cette activité. Le processus formel et concurrentiel sera lancé début mars 2015 avec pour objectif de trouver, après consultation des instances représentatives du personnel, un accord avec un acheteur avant l'été 2015.

Le 17 janvier 2013, la Compagnie de Saint-Gobain a signé avec Ardagh un accord pour la cession de Verallia North America (Saint-Gobain Containers, Inc. et filiales) qui s'est conclu le 11 avril 2014 par la cession effective de l'intégralité des actions de Verallia North America au groupe Ardagh sur la base d'une valeur d'entreprise de 1 694 millions de dollars américain (1 275 millions d'euros). Saint-Gobain, Ardagh et le Pension Benefit Guaranty Corporation (PCBG) sont par ailleurs parvenus à un accord transactionnel concernant le financement des plans de retraite à prestations définies des salariés de Saint-Gobain Containers, Inc. Au 31 décembre 2013, les actifs et passifs de Verallia North America (Saint-Gobain Containers, Inc. et filiales) étaient classés sur les postes actifs et passifs détenus en vue de la vente du bilan consolidé, conformément à la norme IFRS 5.

Exercice 2013

Le 19 décembre 2013, le Groupe Saint-Gobain a signé un accord portant sur la cession de son métier de revêtements en fibre-ciment aux États-Unis à Plycem USA, filiale du groupe mexicain Elementia. L'Activité fibre-ciment fait partie de la Division Produits d'Extérieur de Saint-Gobain au sein du Pôle Produits pour la Construction (PPC). Elle fabrique et commercialise des revêtements, parements et accessoires en fibre-ciment pour les marchés de la construction résidentielle et commerciale aux États-Unis et au Canada. Cette opération a été finalisée début 2014.

Le 7 mars 2013, le Groupe Saint-Gobain a signé un accord portant sur la cession de son Activité américaine PVC « Tuyaux & Fondations » à North American Pipe Corporation, filiale du groupe Westlake Chemical Corporation. La cession a été finalisée au 1^{er} mai 2013 après autorisation des autorités de la concurrence compétentes.

Impacts sur le bilan consolidé

En 2014, l'impact des changements de périmètre et du mode de consolidation sur les postes du bilan se présente comme suit :

(en millions d'euros)	Entrées de périmètre	Sorties de périmètre	Total
Impact sur les postes d'actif			
Actif non courant	141	(84)	57
Stocks	30	(47)	(17)
Créances clients	17	(44)	(27)
Autres actifs courants hors disponibilités	9	(982)	(973)
	197	(1 157)	(960)
Impact sur les postes du passif			
Capitaux propres et intérêts minoritaires	20	396	416
Provisions pour retraites et avantages au personnel	1	(9)	(8)
Passifs à long terme	23	(12)	11
Dettes fournisseurs	10	(16)	(6)
Autres dettes et passifs court terme	13	(482)	(469)
	67	(123)	(56)
VALEUR D'ENTREPRISE DES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES ACQUISES/CÉDÉES (A)	130	(1 034)	(904)
Impact sur les postes d'endettement net du Groupe*			
Impact sur les disponibilités et équivalents de trésorerie	(9)	5	(4)
Impact sur l'endettement net hors disponibilités (b)	70	(156)	(86)
	61	(151)	(90)
ACQUISITIONS/CESSIONS DE TITRES DE SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES NETTES DE LA TRÉSORERIE ACQUISE/ CÉDÉE (A) - (B)	60	(878)	(818)

* Correspond aux dettes financières, crédits de trésorerie et disponibilités des sociétés acquises/cédées.

NOTE 3 – IMPACTS DES NOUVELLES NORMES ET INTERPRÉTATION

Impacts de la première application des normes IFRS 10 « États consolidés » et IFRS 11 « Partenariats »

Les normes IFRS 10 et 11 relatives à la consolidation et aux partenariats sont d'application obligatoire au 1^{er} janvier 2014, avec application rétrospective aux exercices présentés. La mise en œuvre de ces normes a conduit le Groupe à analyser son périmètre et a entraîné le changement de mode de consolidation de la plupart des entités consolidées par intégration proportionnelle qui sont désormais consolidées en mise en équivalence. Ce changement explique l'augmentation de 168 millions d'euros du poste « titres mis en équivalence » dans les retraitements du bilan 2013.



Dans le contexte de la mise en place d'IFRS 11, le Groupe a modifié le classement des contributions des mises en équivalence dans le compte de résultat. Le résultat des sociétés mises en équivalence dont l'activité est le prolongement de l'activité du Groupe est présenté sur la ligne « quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles » et sur la ligne « quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence non opérationnelles » pour les autres.

Impacts de la première application de la norme IFRS 12 « Informations sur les participations dans d'autres entités »

Les intérêts non contrôlants ne présentent pas une part significative des états financiers consolidés du Groupe au cours des exercices 2014 et 2013.

- Impacts sur le bilan consolidé

Le bilan au 31 décembre 2013 a été retraité de la façon suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2013 publié	Impact IFRS 10 et 11	Impact IFRIC 21	31 déc. 2013 retraité
ACTIF				
Écarts d'acquisition	10 413	(12)	0	10 401
Autres immobilisations incorporelles	3 131	(3)	0	3 128
Immobilisations corporelles	12 635	(197)	0	12 438
Titres mis en équivalence	216	168	0	384
Impôts différés actifs	1 125	0	0	1 125
Autres actifs non courants	407	47	0	454
Actif courant	17 799	(114)	0	17 685
TOTAL DE L'ACTIF	45 726	(111)	0	45 615
PASSIF				
Capitaux propres du Groupe	17 526	0	16	17 542
Intérêts minoritaires	344	1	0	345
Dettes financières à long terme	9 395	(33)	0	9 362
Provisions pour retraites et avantages au personnel	2 785	(2)	0	2 783
Impôts différés passifs	712	(6)	9	715
Autres passifs non courants	2 189	(4)	0	2 185
Dettes courantes	12 775	(67)	(25)	12 683
TOTAL DU PASSIF	45 726	(111)	0	45 615

- Impacts sur le compte de résultat consolidé

La synthèse des impacts sur le compte de résultat consolidé de l'exercice 2013 est la suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2013 publié	Impact IFRS 10 et 11	Impact IFRIC 21	Exercice 2013 retraité
Chiffre d'affaires et produits accessoires	42 025	(264)		41 761
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	2 764	(10)		2 754
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	1 891	(8)		1 883
RÉSULTAT FINANCIER	(795)	5	0	(790)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	631	1		632
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	595	0	0	595
Part revenant aux intérêts minoritaires	36	1	0	37



- Impacts sur l'état des produits et charges comptabilisés

La synthèse des impacts sur l'état des produits et charges comptabilisés de l'exercice 2013 est la suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2013 publié	Impact IFRS 10 et 11	Impact IFRIC 21	Exercice 2013 retraité
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	631	1	0	632
Éléments recyclables en résultat				
Écarts de conversion	(1 018)	0	0	(1 018)
Variation de juste valeur	22	0	0	22
Impôts sur les éléments recyclables en résultat	(28)	0	0	(28)
Éléments non recyclables en résultat				
Variation des écarts actuariels	696	0	0	696
Impôts sur les éléments non recyclables en résultat	(260)	0	0	(260)
TOTAL PRODUITS ET CHARGES RECONNUS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES	(588)	0	0	(588)
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DE LA PÉRIODE	43	1	0	44
Part du Groupe	67	0	0	67
Part des intérêts minoritaires	(24)	1	0	(23)

- Impacts sur le tableau consolidé des flux de trésorerie

La synthèse des impacts sur le tableau consolidé des flux de trésorerie de l'exercice 2013 est la suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2013 publié	Impact IFRS 10 et 11	Impact IFRIC 21	Exercice 2013 retraité
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	595	0	0	595
Autres éléments du résultat	1 865	(17)	0	1 848
Variation du besoin en fond de roulement	(121)	3	0	(118)
Variation des provisions pour autres passifs et des impôts différés	(153)	(1)	0	(154)
TRÉSORERIE PROVENANT DE L'ACTIVITÉ	2 186	(15)	0	2 171
TRÉSORERIE NETTE DÉGAGÉE PAR (OU UTILISÉE PAR) DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT ET DÉSINVESTISSEMENT	(1 231)	16	0	(1 215)
TRÉSORERIE NETTE DÉGAGÉE PAR (OU UTILISÉE PAR) DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(664)	(18)	0	(682)
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE	291	(17)	0	274
Incidence des variations monétaires sur la trésorerie	(80)	5	0	(75)
Incidence des variations de juste valeur sur la trésorerie	0	0	0	0
Disponibilités et équivalents de trésorerie classés en actifs détenus en vue de la vente	1	0	0	1
DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN DÉBUT DE PÉRIODE	4 179	(29)	0	4 150
DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN DE PÉRIODE	4 391	(41)	0	4 350



NOTE 4 – ÉCARTS D'ACQUISITION

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité
Au 1^{er} janvier		
Valeur brute	11 403	11 750
Dépréciations cumulées	(1 002)	(829)
VALEUR NETTE	10 401	10 921
Variations		
Évolution du périmètre	43	12
Transfert en actifs détenus en vue de la vente	0	8
Dépréciations	(360)	(216)
Écarts de conversion	378	(324)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	61	(520)
Au 31 décembre		
Valeur brute	11 899	11 403
Dépréciations cumulées	(1 437)	(1 002)
VALEUR NETTE	10 462	10 401

En 2014, la variation des écarts d'acquisition s'explique principalement par les dépréciations constatées dans les Pôles Produits pour la Construction et Distribution Bâtiment et par les écarts de conversion. En 2013, la variation des écarts d'acquisition s'expliquait principalement par les dépréciations des écarts d'acquisitions dans le Pôle Distribution Bâtiment et par les écarts de conversion.

Les valeurs nettes des écarts d'acquisition sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

(en millions d'euros)	Au 31 décembre 2014	Au 31 décembre 2013
Vitrage	261	248
Matériaux Haute Performance	1 434	1 285
Produits pour la Construction	5 770	5 674
Distribution Bâtiment	2 942	3 135
Conditionnement	55	59
TOTAL	10 462	10 401

Les principaux écarts d'acquisition se situent dans le Pôle Produits pour la Construction et concernent principalement les activités du Gypse (3 356 millions d'euros au 31 décembre 2014) et des Mortiers industriels (1 915 millions d'euros au 31 décembre 2014) et dans les métiers du Pôle Distribution Bâtiment notamment au Royaume-Uni, en France et en Scandinavie. La ventilation des écarts d'acquisitions et des marques non amortissables par Pôle figure dans les tableaux d'informations sectorielles en note 32.

Test de dépréciation des écarts d'acquisition

Dans le cas où le test de valeur annuel révèle une valeur recouvrable inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constatée.

Au 1^{er} semestre 2014, les dépréciations constatées pour 253 millions d'euros sont liées aux plans de restructuration lancés au cours de la période, principalement dans le Vitrage en Europe, la Canalisation en Chine et en Espagne, ainsi qu'à la dépréciation d'écarts d'acquisition principalement dans le Pôle Distribution Bâtiment aux États-Unis (compte tenu des ventes en retrait) et en Espagne (compte tenu de la dégradation du marché de la construction). Les tests réalisés au second semestre 2014 ont conduit à une dépréciation complémentaire des écarts d'acquisition de 107 millions d'euros, essentiellement liée aux difficultés persistantes sur le marché de l'aménagement de l'habitat en France qui a conduit à enregistrer une dépréciation complémentaire de *goodwill* net résiduel de 99 millions d'euros et une dépréciation de 136 millions d'euros sur les marques non amortissables sur Lapeyre Europe.

La ventilation des dépréciations d'actifs par Pôle pour les exercices 2014 et 2013 est indiquée dans les tableaux d'informations sectorielles en note 32.

Différentes hypothèses mesurant la sensibilité de la méthode sont systématiquement testées sur ces paramètres :

- variation du taux d'actualisation des flux de trésorerie de +/- 0,5 % ;
- variation du taux de croissance annuel moyen des flux de trésorerie projetés à l'infini de +/- 0,5 % ;
- variation du taux du résultat d'exploitation de - 1 point pour les activités industrielles et de - 0,5 point pour les activités de distribution.

Au 31 décembre 2014, une variation défavorable de +0,5 % dans le taux d'actualisation pour toutes les UGT aurait engendré une dépréciation complémentaire des actifs incorporels du Groupe d'environ 98 millions d'euros. Par ailleurs, l'impact d'une variation défavorable de -0,5 % dans le taux de croissance annuel moyen des flux de trésorerie projetés à l'infini dans toutes les UGT aurait entraîné une dépréciation complémentaire des actifs incorporels d'environ 83 millions d'euros. L'impact d'une variation défavorable de - 1 point du taux de résultat d'exploitation pour toutes les UGT industrielles aurait engendré une dépréciation complémentaire des actifs incorporels du Groupe d'environ 29 millions d'euros et la variation de - 0,5 point du taux pour les activités de distribution aurait engendré une dépréciation complémentaire de 80 millions d'euros.



(en millions d'euros)	Incidence d'une variation			
	de + 0,5% sur le taux d'actualisation	de -0,5% sur le taux de croissance	de -1 point sur le taux de résultat d'exploitation	de -0,5 point sur le taux de résultat d'exploitation
Vitrage*	(28)	(24)	(29)	(21)
Matériaux Haute Performance				
Produits Pour la Construction				
Distribution Bâtiment	(70)	(59)		(59)
Conditionnement				
TOTAL	(98)	(83)	(29)	(80)

* Les 21 millions d'euros correspondent uniquement à l'activité distribution du Vitrage (Glassolutions).

NOTE 5 – AUTRES IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en millions d'euros)	Brevets	Marques non amortissables	Logiciels	Frais de développement	Autres	Total immobilisations incorporelles
Au 1^{er} janvier 2013 retraité						
Valeur brute	140	2 806	869	118	338	4 271
Amortissements et dépréciations cumulés	(112)		(715)	(65)	(186)	(1 078)
VALEUR NETTE	28	2 806	154	53	152	3 193
Variations						
Évolution du périmètre et reclassements	1	(1)	6	(4)	(15)	(13)
Transfert des actifs détenus en vue de la vente	0	0	2	0	0	2
Acquisitions	3		55	22	22	102
Cessions	0		(1)	0	(2)	(3)
Écarts de conversion	(1)	(39)	(7)	(1)	(6)	(54)
Dotation aux amortissements et dépréciations	(4)		(64)	(20)	(11)	(99)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	(1)	(40)	(9)	(3)	(12)	(65)
Au 31 décembre 2013 retraité						
Valeur brute	139	2 766	889	127	315	4 236
Amortissements et dépréciations cumulés	(112)		(744)	(77)	(175)	(1 108)
VALEUR NETTE	27	2 766	145	50	140	3 128
Variations						
Évolution du périmètre et reclassements	0		2	1	11	14
Acquisitions	0		88	13	30	131
Cessions	0		(1)	(1)	(1)	(3)
Écarts de conversion	1	54		2	7	64
Dotation aux amortissements et dépréciations	(4)	(145)	(60)	(25)	(15)	(249)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	(3)	(91)	29	(10)	32	(43)
Au 31 décembre 2014						
Valeur brute	149	2 821	969	121	365	4 425
Amortissements et dépréciations cumulés	(125)	(146)	(795)	(81)	(193)	(1 340)
VALEUR NETTE	24	2 675	174	40	172	3 085

Les autres immobilisations incorporelles comprennent notamment des marques industrielles amortissables pour un montant global de 48 millions d'euros à fin 2014 (47 millions d'euros à fin 2013).



NOTE 6 – IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en millions d'euros)	Terrains et carrières	Constructions	Matériels et outillages	Immobilisations en cours	Total immobilisations corporelles
Au 1^{er} janvier 2013 retraité					
Valeur brute	2 496	8 655	21 115	1 431	33 697
Amortissements et dépréciations cumulés	(451)	(4 682)	(14 953)	(100)	(20 186)
VALEUR NETTE	2 045	3 973	6 162	1 331	13 511
Variations					
Évolution du périmètre et autres variations	17	(24)	20	(15)	(2)
Transfert des actifs détenus en vue de la vente	1	4	(61)	(1)	(57)
Acquisitions	17	49	258	993	1 317
Cessions	(42)	(63)	(31)	(16)	(152)
Écarts de conversion	(69)	(157)	(303)	(86)	(615)
Dotation aux amortissements et dépréciations	(35)	(330)	(1 192)	(7)	(1 564)
Transferts		231	910	(1 141)	0
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	(111)	(290)	(399)	(273)	(1 073)
Au 31 décembre 2013 retraité					
Valeur brute	2 392	8 489	20 900	1 113	32 894
Amortissements et dépréciations cumulés	(458)	(4 806)	(15 137)	(55)	(20 456)
VALEUR NETTE	1 934	3 683	5 763	1 058	12 438
Variations					
Évolution du périmètre et autres variations	42	51	76	(4)	165
Acquisitions	31	86	300	1 020	1 437
Cessions	(29)	(25)	(43)	(7)	(104)
Écarts de conversion	40	70	101	33	244
Dotation aux amortissements et dépréciations	(32)	(336)	(1 149)	(6)	(1 523)
Transferts		227	804	(1 031)	0
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	52	73	89	5	219
Au 31 décembre 2014					
Valeur brute	2 476	8 806	21 413	1 114	33 809
Amortissements et dépréciations cumulés	(490)	(5 050)	(15 561)	(51)	(21 152)
VALEUR NETTE	1 986	3 756	5 852	1 063	12 657

En 2014, les autres variations d'immobilisations corporelles comprennent un montant de 12 millions d'euros (18 millions d'euros au 31 décembre 2013) correspondant aux nouveaux contrats de location-financement non inclus dans le tableau des flux de trésorerie conformément à la norme IAS 7. A la clôture de l'exercice, le montant total des immobilisations en location-financement s'élève à 72 millions d'euros (77 millions d'euros en 2013), voir note 27.



NOTE 7 – TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE

<i>(en millions d'euros)</i>	2014	2013 retraité
Au 1^{er} janvier		
Part du Groupe dans les entreprises associées et coentreprises	338	320
Écarts d'acquisition	46	50
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	384	370
Variations		
Évolution du périmètre et acquisitions	(22)	18
Écarts de conversion	(2)	(33)
Transferts, augmentations de capital et autres mouvements	(4)	27
Dividendes payés	(16)	(20)
Quote-part du Groupe dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	46	22
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	2	14
Au 31 décembre		
Part du Groupe dans les entreprises associées et coentreprises	355	338
Écarts d'acquisition	31	46
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	386	384

Les principaux agrégats financiers des sociétés comptabilisées par mise en équivalence sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2014		Exercice 2013 retraité	
	Entreprises associées	Coentreprises	Entreprises associées	Coentreprises
Chiffre d'affaires et produits accessoires	797	678	855	717
Résultat net	31	76	34	27
Capitaux propres	623	359	603	403
Total des actifs et des passifs	1 145	579	1 110	804



NOTE 8 – AUTRES ACTIFS NON COURANTS

(en millions d'euros)	Titres disponibles à la vente et autres titres	Prêts, dépôts et cautions	Actifs nets de retraites	Total des autres actifs non courants
Au 1^{er} janvier 2013 retraité				
Valeur brute	59	311	57	427
Provisions pour dépréciation	(18)	(5)		(23)
VALEUR NETTE	41	306	57	404
Variations				
Évolution du périmètre	(16)	2		(14)
Augmentations / (diminutions)	37	17	21	75
Dotations/reprises des provisions pour dépréciation	0	1		1
Écarts de conversion	(2)	(21)	(1)	(24)
Transferts et autres mouvements	(2)	14		12
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	17	13	20	50
Au 31 décembre 2013 retraité				
Valeur brute	74	325	77	476
Provisions pour dépréciation	(16)	(6)		(22)
VALEUR NETTE	58	319	77	454
Variations				
Évolution du périmètre	(32)	(94)		(126)
Augmentations / (diminutions)	26	90	55	171
Dotations/reprises des provisions pour dépréciation	0	(1)		(1)
Écarts de conversion	0	3	5	8
Transferts et autres mouvements	0	140		140
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	(6)	138	60	192
Au 31 décembre 2014				
Valeur brute	66	462	137	665
Provisions pour dépréciation	(14)	(5)		(19)
VALEUR NETTE	52	457	137	646

En 2014, la variation des « transferts et autres mouvements » des prêts, dépôts et cautions est essentiellement liée au reclassement pour la part long terme du Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) et du Crédit Impôt Recherche (CIR). La part court terme est classée dans les autres créances courantes.

Comme explicité en note 1, les titres disponibles à la vente et autres titres sont valorisés à la juste valeur.



NOTE 9 – STOCKS

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013 retraité
Valeur brute		
Matières premières	1 483	1 397
En-cours de production	261	247
Produits finis	4 983	4 791
VALEUR BRUTE DES STOCKS	6 727	6 435
Provisions pour dépréciation		
Matières premières	(153)	(143)
En-cours de production	(10)	(9)
Produits finis	(272)	(330)
PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION DES STOCKS	(435)	(482)
VALEUR NETTE DES STOCKS	6 292	5 953

Le coût des produits vendus au cours de l'exercice 2014 s'élève à 31 075 millions d'euros (31 795 millions d'euros en 2013).

Les dépréciations de stocks comptabilisées en charges de l'exercice 2014 s'élèvent à 168 millions d'euros (158 millions d'euros en 2013). Les reprises de dépréciations, résultant d'une augmentation de la valeur nette de réalisation des stocks, ont été comptabilisées en diminution des charges de la période pour un montant de 132 millions d'euros en 2014 (123 millions d'euros en 2013).

NOTE 10 – CRÉANCES CLIENTS ET AUTRES CRÉANCES

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013 retraité
Valeur brute	5 393	5 357
Provisions pour dépréciation	(470)	(500)
CRÉANCES CLIENTS	4 923	4 857
Avances versées aux fournisseurs	537	547
Créances sociales	26	21
Créances fiscales d'exploitation (hors impôts sur les sociétés)	367	349
Créances diverses	431	402
dont :		
France	95	96
Autres pays d'Europe occidentale	148	149
Amérique du Nord	13	15
Pays émergents et Asie	175	142
Provisions pour dépréciation des autres créances	(5)	(4)
AUTRES CRÉANCES	1 356	1 315

En 2014, la variation des provisions pour dépréciation des créances clients s'explique principalement par des dotations aux provisions de 103 millions d'euros (125 millions d'euros en 2013) et des reprises de provisions (que les créances aient été recouvrées ou non) de 135 millions d'euros (102 millions d'euros en 2013). Les pertes sur créances clients irrécouvrables s'élèvent à 82 millions d'euros (83 millions d'euros en 2013).

Le montant des créances clients nettes en dépassement d'échéance s'élevait à 932 millions d'euros (après 426 millions de dépréciations des créances clients) fin 2013 et 968 millions d'euros (après 393 millions de dépréciations des créances clients) à fin 2014. La part de ces créances clients à plus de trois mois représente 235 millions d'euros en 2014 contre 208 millions d'euros en 2013.

NOTE 11 – CAPITAUX PROPRES

Nombre d'actions composant le capital social

Au 31 décembre 2014, le nombre d'actions composant le capital social de la Compagnie de Saint-Gobain est de 561 895 566 actions au nominal de 4 euros (555 176 790 actions au 31 décembre 2013). Au 31 décembre 2014, le capital est composé d'une seule classe d'actions.

Au cours de l'année 2014, 4 303 388 actions ont été créées au titre du Plan d'Épargne du Groupe de 2014 au prix de 33,89 euros, soit un total de 145 millions d'euros.

Actions propres

Les titres Saint-Gobain détenus ou contrôlés par la Compagnie de Saint-Gobain et Saint-Gobain Corporation sont classés sur une ligne distincte des capitaux propres intitulée "actions propres" et valorisés à leur coût d'achat. Le nombre d'actions propres s'élève à 1 509 600 et à 3 759 173 respectivement au 31 décembre 2014 et 2013. En 2014, le Groupe a acquis 5 086 047 actions (1 799 334 actions en 2013) directement sur le marché. Le nombre d'actions vendues en 2014 s'est élevé à 1 235 620 contre 2 731 226 en 2013. Enfin, 6 100 000 actions ont été annulées en 2014 et aucune en 2013.

Le contrat de liquidité avec Exane BNP Paribas signé le 16 novembre 2007 a été reconduit en 2014 et 2013. Par ailleurs, pour les besoins d'un plan de rémunération mis en place en janvier 2008 au profit de certains salariés aux États-Unis, des titres de la Compagnie de Saint-Gobain sont détenus par un trust dont le trustee est Wachovia Bank, National Association. Ces actions sont traitées comme étant contrôlées par Saint-Gobain Corporation dans les comptes consolidés du Groupe.

NOTE 12 – PLANS D'OPTIONS SUR ACTIONS

La Compagnie de Saint-Gobain met en œuvre des plans d'options sur actions réservés à certaines catégories de personnel.

Le Conseil d'administration attribue des options donnant aux bénéficiaires la possibilité d'obtenir des actions Saint-Gobain à un prix calculé sur la base du cours moyen de l'action lors des 20 séances de bourse précédant leur attribution. Depuis 1999, aucun rabais n'est accordé par rapport au cours moyen.



Le délai minimum à respecter avant de lever les options qui était de trois ans pour les non-résidents et de quatre ans pour les résidents fiscaux a été uniformément fixé à quatre ans à partir du plan de novembre 2007. Pendant ce délai, aucune des options reçues ne peut être exercée. Le délai maximum de levée des options est de dix ans à partir de la date d'attribution. Le bénéfice des options est perdu en cas de départ du Groupe, sauf décision exceptionnelle du Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain en accord avec le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance du Conseil d'administration.

Parmi les plans en vigueur au 31 décembre 2014, les plans de 2005 à 2007 et 2012 portent sur des options de souscription d'actions nouvelles. Pour les plans de 2008 à 2011 et en 2013 et 2014, le Conseil d'administration a décidé que la nature des options, options de souscription ou d'achat, serait déterminée par ses soins au plus tard la veille du début de la période d'exercice, étant précisé que les options qui seraient le cas échéant exercées avant qu'il n'ait statué sur leur nature, seraient des options de souscription. Le Conseil d'administration a statué que les plans 2008, 2009 et 2010 sont des plans d'options de souscription.

Jusqu'en 2008, l'exercice des options était soumis à une condition de performance pour certains bénéficiaires seulement. Les plans attribués depuis 2009 sont soumis pour toutes les catégories de bénéficiaires sans exception à une condition de performance.

Au titre du plan 2014, la valeur retenue comme assiette de la contribution sociale de 30 %, pour les bénéficiaires appartenant aux sociétés françaises du Groupe, est de 2,58 euros par option octroyée.

Le nombre d'options non levées a évolué comme suit :

	Actions de 4 euros de nominal	Prix moyen d'exercice (en euros)
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2012	24 381 403	42,46
Options attribuées	247 250	38,80
Options exercées	(2 497 850)	31,26
Options caduques	(667 106)	32,26
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2013	21 463 697	44,05
Options attribuées	234 550	34,13
Options exercées	(718 204)	33,38
Options caduques*	(4 797 204)	38,41
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2014	16 182 839	46,04

* Dont 3 679 814 options du plan d'option de souscription de 2004, non levées à expiration du plan le 17 novembre 2014, et 1 117 390 options du plan d'option de souscription 2010 devenues caduques suite à la non-réalisation des conditions de performances.

Le montant enregistré en charges au cours de l'exercice 2014 s'élève à 2 millions d'euros (4 millions d'euros en 2013). La juste valeur des options attribuées en 2014 s'élève à 1 million d'euros.

Le tableau ci-après récapitule les données relatives aux plans d'options en vigueur au 31 décembre 2014, après prise en compte de la réalisation partielle des conditions de performance attachées à certains plans :

Date d'attribution	Options exerçables			Options non exerçables		Total options non levées	
	Prix d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Durée pondérée contractuelle restante (en mois)	Prix d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Nombre d'options	Nature des options
2005	41,34	4 006 958	11			4 006 958	Souscription
2006	52,52	4 306 454	23			4 306 454	Souscription
2007	64,72	3 403 171	35			3 403 171	Souscription
2008	25,88	2 382 465	47			2 382 465	Souscription
2009	36,34	909 341	59			909 341	Souscription
2010	35,19	0	71			0	Souscription
2011			83	31,22	459 650	459 650	Souscription ou achat*
2012			95	27,71	243 000	243 000	Souscription
2013			107	38,80	237 250	237 250	Souscription ou achat*
2014			119	34,13	234 550	234 550	Souscription ou achat*
TOTAL		15 008 389			1 174 450	16 182 839	

* Plans de 2011, 2013 et 2014 se référer au texte ci-dessus.

Au 31 décembre 2014, 15 008 389 options de souscription étaient exerçables à un prix moyen d'exercice de 47,09 euros et, 1 174 450 options au prix moyen d'exercice de 32,61 euros n'étaient pas encore arrivées au terme de la période d'acquisition.



NOTE 13 – PLAN D'ÉPARGNE GROUPE

Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) est ouvert à tous les salariés français ainsi qu'aux salariés de la plupart des autres pays où le Groupe est représenté. Une condition minimale d'ancienneté dans le Groupe de trois mois est requise pour pouvoir bénéficier du PEG. Le prix d'exercice est celui fixé par le Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain sur délégation du Conseil d'administration. Il correspond à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture de Bourse qui précèdent la décision.

En 2014, le Groupe a émis au titre du PEG 4 303 388 actions nouvelles (4 499 142 actions en 2013) de 4 euros de nominal réservées à ses salariés représentant une augmentation de capital de 145 millions d'euros (111 millions d'euros en 2013).

Selon les années, dans les pays qui satisfont aux exigences légales et fiscales, deux possibilités d'investissement sont proposées : le plan classique et le plan à effet de levier.

- Plans classiques

Dans les plans classiques, les employés investissent dans des actions Saint-Gobain à un cours préférentiel décoté de 20 %. Ces actions ne peuvent être cédées par le salarié pendant une période incompressible de cinq ou dix années, sauf événements exceptionnels. La charge IFRS 2 mesurant l'avantage offert aux salariés, est donc évaluée par référence à la juste valeur d'une décote offerte sur des actions non cessibles. Le coût d'incessibilité pour le salarié est valorisé comme le coût d'une stratégie en deux étapes consistant dans un premier temps à vendre à terme les actions incessibles à cinq ans ou dix ans, et à acheter dans un deuxième temps un même nombre d'actions au comptant, en finançant cet achat par emprunt. Ce coût d'emprunt est fondé sur le taux que consentirait une banque à un particulier présentant un profil de risque moyen dans le cadre d'un prêt à la consommation avec un remboursement in fine sans affectation pour une durée de cinq ans ou dix ans (voir modalités de calcul du plan classique en note 1).

Le montant enregistré en charge en 2014 et en 2013 au titre des plans classiques est de zéro, net du coût d'incessibilité pour les salariés de 27 millions d'euros (20 millions d'euros en 2013).

Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques des plans classiques, les montants souscrits et les hypothèses de valorisation pour 2014 et 2013 :

	2014	2013
Caractéristiques des plans		
Date d'attribution	21 mars	25 mars
Maturité des plans (en années)	5 ou 10	5 ou 10
Prix de référence (en euros)	42,36	30,96
Prix de souscription (en euros)	33,89	24,77
Décote faciale (en %)	20,00 %	20,00 %
(a) Décote totale à la date d'attribution (en %)	19,29 %	16,82 %
Montant souscrit par les salariés (en millions d'euros)	145,8	111,4
Nombre total d'actions souscrites	4 303 388	4 499 142
Hypothèses de valorisation		
Taux de financement des salariés*	6,00 %	5,80 %
Taux d'intérêt sans risque à cinq ans	0,96 %	0,89 %
Taux de prêt ou d'emprunt des titres (repo)	0,41 %	0,94 %
(b) Incessibilité pour le participant au marché (en %)	22,20 %	23,50 %
(a-b) Coût global pour le Groupe (en %)	- 2,91 %	- 6,68 %

* Une baisse de 0,5 point du taux de financement du salarié n'aurait pas d'incidence sur la charge IFRS2 de 2014.

- Plans à effet de levier

Aucun plan à effet de levier n'a été mis en œuvre en 2014 et 2013.

NOTE 14 – PLANS D'ATTRIBUTION D' ACTIONS ET D' UNITÉS DE PERFORMANCE

Plans d'attribution d'actions

Des plans d'attribution d'actions assujettis à des conditions de performance ont été mis en œuvre à partir de 2009.

Au 31 décembre 2014, cinq plans d'attribution d'actions de performance sont en cours :

- Un plan d'attribution d'actions de performance à émettre au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France et à l'étranger autorisé par le Conseil d'administration du 18 novembre 2010. L'attribution est assujettie à une condition de présence et à une condition de performance, qui a été partiellement réalisée. Ce plan porte sur 737 550 actions et il s'analyse comme suit :



- pour les salariés éligibles du Groupe en France la période d'acquisition s'est achevée le 29 mars 2013 et les actions ont été livrées le 30 mars 2013 (nombre d'actions livrées, 185 905, auxquelles s'ajoutent 590 actions livrées par anticipation). 126 565 droits sont devenus caducs suite à prise en compte des conditions de performance et 12 000 droits sont devenus caducs suite à démission. La période d'acquisition est suivie d'une période de conservation de deux ans : sauf décès ou invalidité les actions reçues ne pourront être cédées qu'à compter du 31 mars 2015 ;

- pour les salariés éligibles du Groupe en dehors de la France la période d'acquisition s'achèvera le 30 mars 2015 et les actions seront livrées le 31 mars 2015 (nombre potentiel d'actions à livrer 249 520, auxquelles s'ajoutent 700 actions livrées par anticipation). 143 320 droits sont devenus caducs suite à prise en compte des conditions de performance et 18 950 droits sont devenus caducs suite à démission. Les actions reçues seront immédiatement cessibles.

- Un plan d'attribution d'actions de performance à émettre au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France et à l'étranger autorisé par le Conseil d'administration du 24 novembre 2011. L'attribution est assujettie à une condition de présence et à une condition de

performance, qui a été partiellement réalisée. Ce plan porte sur 942 920 actions et il s'analyse comme suit :

- pour les salariés éligibles du Groupe en France la période d'acquisition s'est achevée le 29 mars 2014 et les actions ont été livrées le 30 mars 2014 (nombre d'actions livrées, 172 682, auxquelles s'ajoutent 2 813 actions livrées par anticipation). 238 313 droits sont devenus caducs suite à prise en compte des conditions de performance et 1 752 droits sont devenus caducs suite à démission. La période d'acquisition est suivie d'une période de conservation de deux ans : sauf décès ou invalidité les actions reçues ne pourront être cédées qu'à compter du 31 mars 2016 ;

- pour les salariés éligibles du Groupe en dehors de la France la période d'acquisition s'achèvera le 30 mars 2016 et les actions seront livrées le 31 mars 2016 (nombre potentiel d'actions à livrer 238 756, auxquelles s'ajoutent 170 actions livrées par anticipation). 279 634 droits sont devenus caducs suite à prise en compte des conditions de performance et 8 800 droits sont devenus caducs suite à démission. Les actions reçues seront immédiatement cessibles.

- Un plan d'attribution d'actions de performance existantes, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe à l'étranger, autorisé par le Conseil d'administration du 22 novembre 2012. L'attribution est assujettie à une condition de présence et à une condition de performance. Ce plan porte sur 542 370 actions de performance, dont 250 ont été livrées par anticipation. La période d'acquisition s'achèvera le 21 novembre 2016, et les actions seront livrées le 22 novembre 2016. Les actions reçues seront immédiatement cessibles.

- Un plan d'attribution d'actions de performance existantes, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe à l'étranger, autorisé par le Conseil d'administration du 21 novembre 2013. L'attribution est assujettie à une condition de présence et à une condition de performance. Ce plan porte sur 541 655 actions de performance. La période d'acquisition s'achèvera le 20 novembre 2017, et les actions

seront livrées le 21 novembre 2017. Les actions reçues seront immédiatement cessibles.

- Un plan d'attribution d'actions de performance existantes, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe à l'étranger, autorisé par le Conseil d'administration du 20 novembre 2014. L'attribution est assujettie à une condition de présence et à une condition de performance. Ce plan porte sur 530 240 actions de performance. La période d'acquisition s'achèvera le 19 novembre 2018, et les actions seront livrées le 20 novembre 2018. Les actions reçues seront immédiatement cessibles.

L'évolution du nombre total de droits à attribution d'actions de performance est donc la suivante :

	Nombre de droits
NOMBRE D' ACTIONS (DROITS EN-COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2012	2 665 846
Droits à actions de performance attribués en novembre 2013	541 655
Création/livraison d'actions	(188 055)
Droits devenus caducs ou annulés	(1 960)
NOMBRE D' ACTIONS (DROITS EN-COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2013	3 017 486
Droits à actions de performance attribués en novembre 2014	530 240
Création/livraison d'actions	(1 196 844)
Droits devenus caducs ou annulés	(248 591)
NOMBRE D' ACTIONS (DROITS EN-COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2014	2 102 291

Concernant les plans d'attribution d'actions de performance, leur juste valeur correspond au prix de marché de l'action à la date d'attribution, diminué de la perte de dividendes attendus pendant la période d'acquisition et, comme pour le Plan d'Épargne Groupe, d'un coût d'incessibilité relatif à la période de blocage de l'action de quatre ans. Ce dernier est estimé à environ 30 % de la valeur de l'action. La charge est étalée sur la période d'acquisition des droits (deux ou quatre ans).

Le montant enregistré en charges en 2014 au titre de ces plans s'élève à 8 millions d'euros (10 millions d'euros en 2013).



Le tableau ci-dessous donne pour les cinq plans d'attribution d'actions de performance le calendrier prévisionnel de création/livraison des actions sous réserve des cas de déblocage anticipé par décès/invalidité et des conditions de présence et de performance restant à remplir :

Date d'attribution	Nombre de droits au 31 décembre 2014	Échéance de la période d'acquisition et de conservation des droits	Type d'actions
18 novembre 2010	249 520	fin mars 2015	à émettre
24 novembre 2011	238 756	fin mars 2016	à émettre
22 novembre 2012	542 120	fin novembre 2016	existantes
21 novembre 2013	541 655	fin novembre 2017	existantes
20 novembre 2014	530 240	fin novembre 2018	existantes
TOTAL	2 102 291		

Plans d'attribution d'unités de performance

Des plans d'attribution d'unités de performance, assujettis à des conditions de présence et de performance ont été mis en œuvre en 2012, 2013 et 2014. Lesdits plans ne donneront pas lieu à émission d'actions nouvelles ou remise d'actions existantes et donneront à leurs bénéficiaires la possibilité de recevoir à long terme une rémunération en espèce dont le montant sera déterminé par référence au cours de bourse de l'action Saint-Gobain.

Au 31 décembre 2014, trois plans d'attribution d'unités de performance sont en cours :

- un plan de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France, dont le principe a été approuvé par le Conseil d'administration du 22 novembre 2012. Ce plan porte sur 536 400 unités de performance, qui pourront être exercées du 22 novembre 2016 au 21 novembre 2022, sous réserve des conditions de présence et de performance. À fin 2014, 13 600 unités de performance ont été exercées par anticipation ;
- un plan de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France, dont le principe a été approuvé par le Conseil d'administration du 21 novembre 2013. Ce plan porte sur 588 535 unités de performance, qui pourront être exercées du 21 novembre 2017 au 20 novembre 2023, sous réserve des conditions de présence et de performance. À fin 2014, 16 500 unités de performance ont été exercées par anticipation ;
- un plan de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France, dont le principe a été approuvé par le Conseil d'administration du 20 novembre 2014. Ce plan porte sur 598 400 unités de performance, qui pourront être exercées du 20 novembre 2018 au 19 novembre 2024, sous réserve des conditions de présence et de performance.

Le montant enregistré en charges en 2014 au titre de ces plans s'élève à 8 millions d'euros (5 millions d'euros en 2013).

NOTE 15 – PROVISIONS POUR RETRAITES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

Les provisions pour engagements de retraites et autres engagements sociaux sont constituées par :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013 retraité
Engagements de retraites	2 818	2 006
Indemnités de fin de carrière	371	295
Prévoyance des retraités	453	352
TOTAL DES PROVISIONS POUR ENGAGEMENTS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITÉS	3 642	2 653
Couverture médicale	26	23
Incapacité de longue durée	19	18
Autres avantages à long terme	98	89
PROVISIONS POUR RETRAITES ET AVANTAGES AU PERSONNEL	3 785	2 783

Le montant des engagements nets de retraites et prévoyance des retraités se décompose entre actif et passif de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013 retraité
Engagements provisionnés - passif	3 642	2 653
Engagements financés d'avance - actif	(137)	(77)
ENGAGEMENTS NETS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITÉS	3 505	2 576



La variation des engagements de retraites et prévoyance des retraités s'explique de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Engagements de retraites	Juste valeur des fonds	Autres	Engagements nets de retraites et prévoyance des retraités
SITUATION AU 1^{ER} JANVIER 2013 RETRAITÉ	10 042	(6 790)	14	3 266
Variations				
Coût des services rendus	213			213
Coût financier/rendement des fonds*	396	(277)		119
Contributions aux fonds		(184)		(184)
Cotisations salariales		(11)		(11)
Écarts actuariels et plafonnement de l'actif *	(595)	(107)	6	(696)
Variations de change	(292)	224	(1)	(69)
Prestations servies	(468)	376		(92)
Coût des services passés	(58)			(58)
Variations de périmètre				0
Réductions/liquidations	(31)			(31)
Variation des passifs détenus en vue de la vente	150	(31)		119
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	(685)	(10)	5	(690)
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2013 RETRAITÉ	9 357	(6 800)	19	2 576
Variations				
Coût des services rendus	177			177
Coût financier/rendement des fonds*	402	(303)		99
Contributions aux fonds		(192)		(192)
Cotisations salariales		(11)		(11)
Écarts actuariels et plafonnement de l'actif *	1 716	(871)	(10)	835
Variations de change	613	(478)	(1)	134
Prestations servies	(439)	349		(90)
Coût des services passés	(2)			(2)
Variations de périmètre	(15)	7		(8)
Réductions/liquidations	(13)			(13)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	2 439	(1 499)	(11)	929
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2014	11 796	(8 299)	8	3 505

* Le rendement effectif des fonds en 2014 s'élève à +1 174 millions d'euros (+384 millions d'euros en 2013).



L'évaluation des engagements et des provisions pour retraites et prévoyance des retraités par grande zone géographique est détaillée dans les tableaux suivants :

31 décembre 2014 (en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe occidentale	Royaume-Uni	Amérique du Nord	Reste du monde	Total net
Duration moyenne (en années)	14	16	19	13	10	16
Montant des engagements de retraites financés	566	2 616	4 481	2 771	134	10 568
Montant des engagements de retraites non financés	425	348		430	25	1 228
Juste valeur des fonds de retraites	(275)	(1 515)	(4 376)	(2 017)	(116)	(8 299)
ENGAGEMENTS SUPÉRIEURS (INFÉRIEURS) AUX FONDOS DE RETRAITES	716	1 449	105	1 184	43	3 497
Plafonnement de l'actif						8
ENGAGEMENTS NETS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITÉS						3 505

31 décembre 2013 retraité (en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe occidentale	Royaume-Uni	Amérique du Nord	Reste du monde	Total net
Duration moyenne (en années)	13	15	19	13	9	16
Montant des engagements de retraites financés	476	2 126	3 568	2 085	122	8 377
Montant des engagements de retraites non financés	309	312		334	25	980
Juste valeur des fonds de retraites	(281)	(1 408)	(3 396)	(1 614)	(101)	(6 800)
ENGAGEMENTS SUPÉRIEURS (INFÉRIEURS) AUX FONDOS DE RETRAITES	504	1 030	172	805	46	2 557
Plafonnement de l'actif						19
ENGAGEMENTS NETS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITÉS						2 576

Description des régimes de retraites à prestations définies

Les principaux régimes à prestations définies du Groupe sont les suivants.

En France, outre les indemnités de fin de carrière, il existe trois régimes de retraites à prestations définies fondés sur le salaire de fin de carrière. Ces plans de retraites ont été fermés aux nouveaux salariés par les sociétés concernées entre 1969 et 1997. Par ailleurs un régime de retraite collectif à prestations définies répondant à l'article L.137-11 du Code de la Sécurité sociale a été mis en place à la Compagnie de Saint-Gobain à effet du 1^{er} mars 2012.

En Allemagne, les plans de retraites d'entreprises procurent des couvertures portant à la fois sur les droits de retraites, versés sous forme de pensions, et les prestations en cas de décès ou d'invalidité du salarié. Ces plans sont fermés aux nouveaux salariés depuis 1996.

Aux Pays-Bas, les plans de retraites complémentaires à prestations définies ont été plafonnés. Au-delà du plafond, ils deviennent des plans à cotisations définies.

Au Royaume-Uni, les plans de retraites procurent des couvertures portant à la fois sur des droits de retraites versés sous forme de pensions, des prestations en cas de décès du salarié et des prestations en cas d'incapacité permanente. Il s'agit de plans à prestations définies fondés sur une moyenne des derniers salaires. Ils sont fermés aux nouveaux salariés depuis 2001.

Aux États-Unis et au Canada, les plans de retraites sont des plans à prestations définies fondés sur le salaire de fin de carrière. Depuis le 1^{er} janvier 2001, les nouveaux salariés bénéficient d'un système de plan à cotisations définies.

Les provisions pour autres avantages à long terme, d'un montant de 143 millions d'euros au 31 décembre 2014 (130 millions d'euros au 31 décembre 2013), comprennent tous les autres avantages accordés aux salariés et regroupent principalement les médailles du travail en France, les primes de jubilé en Allemagne et les provisions pour avantages sociaux aux États-Unis. Ces indemnités font généralement l'objet d'un calcul actuariel selon les mêmes règles que les engagements de retraites.

Évaluation des engagements de retraites, d'indemnités de départ en retraites et de prévoyance des retraités

Les engagements de retraites, d'indemnités de départ à la retraite et de prévoyance des retraités font l'objet d'une évaluation actuarielle selon la méthode des unités de crédits projetées (prise en compte de l'évolution des salaires jusqu'à la date de fin de carrière).

Les engagements de retraites et prévoyance des retraités s'élèvent à 11 796 millions d'euros au 31 décembre 2014 (9 357 millions d'euros au 31 décembre 2013).



Fonds de retraites

Dans le cadre des régimes à prestations définies, des fonds de retraites ont été progressivement constitués par le versement de contributions, principalement aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne. Les contributions versées en 2014 par le Groupe à ces fonds s'élevaient à 192 millions d'euros (184 millions d'euros en 2013). Le rendement effectif des fonds en 2014 s'élève à +1 174 millions d'euros (+384 millions d'euros en 2013).

La juste valeur des fonds, qui s'élève à 8 299 millions d'euros au 31 décembre 2014 (6 800 millions d'euros en 2013), vient en déduction du montant de l'engagement évalué selon la méthode des salaires projetés pour la détermination de la provision pour retraites.

Les fonds sont principalement composés d'actions (33%) et d'obligations (46%). Les autres classes d'actifs qui composent les fonds représentent 21%.

Les contributions aux fonds de retraites estimées pour 2015 pourraient s'élever à environ 180 millions d'euros.

Hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des engagements et des fonds de retraites

Les hypothèses de mortalité, de rotation du personnel et d'augmentation de salaires tiennent compte des conditions économiques propres à chaque pays ou société du Groupe.

Les taux utilisés en 2014 dans les pays où les engagements du Groupe sont les plus significatifs sont les suivants :

(en pourcentage)	Autres pays d'Europe			
	France	zone Euro	Royaume-Uni	États-Unis
Taux d'actualisation	1,90%	1,90%	3,55%	4,00%
Pourcentage d'augmentation des salaires	2,40%	2,00% à 2,60%	2,00%*	3,00%
Taux de rendement des fonds	1,90%	1,90%	3,55%	4,00%
Taux d'inflation	1,80%	1,80% à 2,00%	1,95%	2,00%

* Plafonnement des salaires de référence pour le calcul des droits.

Les taux utilisés en 2013 dans les pays où les engagements du Groupe sont les plus significatifs sont les suivants :

(en pourcentage)	Autres pays d'Europe			
	France	zone Euro	Royaume-Uni	États-Unis
Taux d'actualisation	3,50%	3,50%	4,45%	4,75%
Pourcentage d'augmentation des salaires	2,50%	2,00% à 2,60%	2,00%*	3,00%
Taux de rendement des fonds	3,50%	3,50%	4,45%	4,75%
Taux d'inflation	1,90%	1,80% à 2,00%	2,25%	2,10%

* Plafonnement des salaires de référence pour le calcul des droits.

Les taux d'actualisation sont établis par zone ou pays sur la base de l'observation des taux obligataires au 31 décembre 2014.

Une diminution (augmentation) de 0,5% du taux d'actualisation engendrerait une augmentation (diminution) des engagements de l'ordre de 200 millions d'euros sur l'Amérique du Nord, 250 millions d'euros sur la zone Euro et 360 millions d'euros sur le Royaume-Uni. Une augmentation de l'inflation de 0,5% entraînerait de son côté une augmentation des engagements globaux de l'ordre de 500 millions d'euros.

Les hypothèses de mortalité, de rotation de personnel et de taux d'intérêt utilisées pour actualiser la valeur des engagements futurs au titre des avantages annexes sont les mêmes que celles retenues pour le calcul des retraites. Aux États-Unis, le taux de progression de la consommation médicale des retraités est fixé à 7,38% par an (une variation de 1% de ce taux entraînerait une augmentation de l'engagement de l'ordre de 60 millions d'euros).

Écarts actuariels

Le Groupe avait choisi d'appliquer dès 2006 l'option de la norme IAS 19 relative à l'imputation en capitaux propres des écarts actuariels et de la variation du plafonnement de l'actif (note 1). Les écarts actuariels résultent des changements d'hypothèses actuarielles et des écarts entre les taux de rendement réel des fonds et les taux d'actualisation. L'impact sur les capitaux propres constaté en 2014 s'élève à -835 millions d'euros (augmentation des provisions). Il se compose de 1 716 millions d'euros d'écarts actuariels dont 90 millions d'euros d'ajustement d'expérience sur l'engagement (écart entre le réalisé et les hypothèses actuarielles), de 10 millions d'euros au titre d'une diminution du plafonnement de l'actif, et de 871 millions d'euros en augmentation des actifs de couverture.

La bonne tenue de l'ensemble des marchés tant actions que obligataires, a permis un accroissement des fonds de 1 174 millions d'euros à comparer aux 303 millions d'euros basés sur le rendement estimé au taux d'actualisation. Une variation de 0,5% du taux de rendement réel aurait un impact de l'ordre de 40 millions d'euros sur les capitaux propres.

Actifs nets de retraites et plafonnement des actifs

Lorsque les actifs du régime excèdent l'engagement, un actif est constaté en « actifs nets de retraites » dans les autres actifs non courants. Ces actifs sont plafonnés à hauteur des avantages économiques futurs qu'ils procurent. La variation du plafonnement de l'actif est enregistrée en capitaux propres.

Actifs nets et provisions pour retraites et prévoyance des retraités classés en actifs et passifs détenus en vue de la vente

Conformément à IFRS 5, le montant des provisions pour retraites et prévoyance des retraités de Verallia North America avait été reclassé au 31 décembre 2013 en passifs détenus en vue de la vente pour 210 millions d'euros. Compte tenu des autres avantages à long terme d'un montant de 18 millions d'euros, le montant total reclassé en passifs destinés à être cédés s'élevait à 228 millions d'euros.

Ces montants ont été soldés lors de la cession de Verallia North America.



Charges de retraites

Les charges de retraites et de prévoyance hors avantages annexes se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013 retraité
Droits acquis au titre de l'exercice	177	213
Coût financier de l'exercice	402	396
Rendement des fonds	(303)	(277)
Coût des services passés, réductions ou liquidations de régime	(15)	(89)
RETRAITES, INDEMNITÉS DE DÉPART EN RETRAITE ET PRÉVOYANCE DES RETRAITÉS	261	243
Cotisations salariales	(11)	(11)
TOTAL	250	232

Informations sur les régimes à cotisations définies

Le montant relatif aux régimes à cotisations définies est estimé à 640 millions d'euros sur l'exercice 2014 (644 millions d'euros en 2013) dont 433 millions d'euros de cotisations aux systèmes légaux de base (447 millions d'euros en 2013), dont 138 millions d'euros de cotisations aux systèmes complémentaires légaux essentiellement français (138 millions d'euros en 2013) et dont 69 millions d'euros pour des plans à cotisations définies supplémentifs (59 millions d'euros en 2013).

NOTE 16 – IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS ET IMPÔTS DIFFÉRÉS

Le résultat net des sociétés intégrées avant impôt sur les résultats est le suivant :

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013 retraité
Résultat net de l'ensemble consolidé moins :	1 000	632
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	46	22
Impôts sur les résultats	(513)	(463)
RÉSULTAT NET DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES AVANT IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	1 467	1 073

La charge d'impôt sur les résultats s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013 retraité
IMPÔTS COURANTS	(506)	(611)
France	(121)	(123)
Étranger	(385)	(488)
IMPÔTS DIFFÉRÉS	(7)	148
France	58	38
Étranger	(65)	110
CHARGE TOTALE D'IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	(513)	(463)

Le taux effectif d'impôt se décompose de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013 retraité
Taux d'impôt français	34,4	34,4
Incidence des taux d'impôt hors France	(8,0)	(8,9)
Incidence des lois de finance en France	3,6	3,6
Plus ou moins-values et dépréciations d'actif	1,3	12,1
Provision sur impôts différés actifs	3,0	11,8
Report variable	0,8	(6,6)
Crédit d'impôt recherche	(1,2)	(2,2)
Autres impôts différés et divers	1,1	(1,0)
TAUX EFFECTIF	35,0	43,2

L'incidence du différentiel de taux d'imposition à l'étranger (-8 % en 2014 contre -8,9 % en 2013), s'explique par la contribution de certains pays à taux d'impôt faibles. Les principaux pays contributeurs sont le Royaume-Uni, la République tchèque, la Pologne, la Suisse, la Suède, l'Allemagne et la Norvège.

Au bilan, la variation du montant net des impôts différés actifs et passifs s'explique de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs/ passifs nets
SITUATION AU 1^{ER} JANVIER 2013 RETRAITÉ	450
(Charges)/produits d'impôts différés	148
Variation des impôts différés relatifs aux écarts actuariels IAS 19 (note 15)	(260)
Écarts de conversion	(10)
Incidence de la variation du périmètre de consolidation et divers	82
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2013 RETRAITÉ	410
(Charges)/produits d'impôts différés	(7)
Variation des impôts différés relatifs aux écarts actuariels IAS 19 (note 15)	287
Écarts de conversion	65
Incidence de la variation du périmètre de consolidation et divers	(41)
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2014	714

Les principaux éléments à l'origine de la comptabilisation d'impôts différés sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2014	31 déc. 2013 retraité
Impôts différés actifs	1 348	1 125
Impôts différés passifs	(634)	(715)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	714	410
Retraites	1 007	680
Marques	(700)	(738)
Amortissements, amortissements dérogatoires et provisions à caractère fiscal	(1 007)	(985)
Déficits reportables	793	873
Autres	621	580
TOTAL	714	410



Les impôts différés sont compensés par entité fiscale, c'est-à-dire par groupes d'intégration fiscale quand ils existent (principalement en France, au Royaume-Uni, en Espagne, en Allemagne, aux États-Unis et aux Pays-Bas).

À l'actif, le Groupe constate 1 348 millions d'euros au 31 décembre 2014 (1 125 millions d'euros au 31 décembre 2013) principalement sur les États-Unis (649 millions d'euros) pour lesquels l'horizon de récupération est inférieur au délai maximal d'utilisation de 20 ans et en Allemagne (249 millions d'euros) pour lequel le système d'intégration fiscale « Organschaft » permet d'assurer une récupération rapide des actifs d'impôts différés. Au passif, le Groupe constate 634 millions d'euros au 31 décembre 2014 (715 millions d'euros au 31 décembre

2013) répartis sur différents pays dont la France (158 millions d'euros) et le Royaume-Uni (200 millions d'euros). Les autres pays sont d'un montant nettement inférieur.

Au 31 décembre 2014, les actifs d'impôts différés, dont la récupération n'est pas jugée probable, s'élèvent à 426 millions d'euros (349 millions d'euros au 31 décembre 2013) et sont intégralement provisionnés. Les actifs d'impôts différés non reconnus concernent principalement les pays suivants : la Chine, l'Allemagne, les États-Unis, la Belgique, et l'Espagne. Dans ces pays, les reports déficitaires peuvent avoir des dates d'expiration indéfinies cependant l'analyse de chaque situation peut conduire le Groupe à ne pas les reconnaître.

NOTE 17 – AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS COURANTS ET NON COURANTS

(en millions d'euros)	Provision pour litiges	Provision pour environnement	Provision pour restructuration	Provision pour charges de personnel	Provision pour garantie clients	Provision pour autres risques	Total des provisions pour autres passifs	Dettes sur investissements	Total
Au 1^{er} janvier 2013 retraité									
Part courante	102	16	97	32	105	101	453	2	455
Part non courante	1 446	133	87	35	151	261	2 113	82	2 195
TOTAL DES PROVISIONS POUR AUTRES PASSIFS ET DETTES SUR INVESTISSEMENTS	1 548	149	184	67	256	362	2 566	84	2 650
Variations									
Dotations aux provisions	168	12	184	35	96	60	555		555
Reprises de provisions	(25)	(7)	(32)	(11)	(25)	(46)	(146)		(146)
Utilisations	(109)	(9)	(140)	(16)	(50)	(37)	(361)		(361)
Variations de périmètre	0	0	0	0	0	1	1		1
Autres (reclassements et écarts de conversion)	(18)	13	(1)	(4)	(8)	(34)	(52)	15	(37)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	16	9	11	4	13	(56)	(3)	15	12
Au 31 décembre 2013 retraité									
Part courante	111	27	112	28	148	50	476	1	477
Part non courante	1 453	131	83	43	121	256	2 087	98	2 185
TOTAL DES PROVISIONS POUR AUTRES PASSIFS ET DETTES SUR INVESTISSEMENTS	1 564	158	195	71	269	306	2 563	99	2 662
Variations									
Dotations aux provisions	111	11	148	31	60	58	419		419
Reprises de provisions	(215)	(6)	(37)	(7)	(20)	(31)	(316)		(316)
Utilisations	(1 005)	(10)	(129)	(25)	(73)	(36)	(1 278)		(1 278)
Variations de périmètre	0	0	0	1	0	0	1		1
Autres (reclassements et écarts de conversion)	58	10	(3)	5	23	10	103	43	146
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	(1 051)	5	(21)	5	(10)	1	(1 071)	43	(1 028)
Au 31 décembre 2014									
Part courante	95	32	76	32	119	50	404	5	409
Part non courante	418	131	98	44	140	257	1 088	137	1 225
TOTAL DES PROVISIONS POUR AUTRES PASSIFS ET DETTES SUR INVESTISSEMENTS	513	163	174	76	259	307	1 492	142	1 634



Provision pour litiges

Au 31 décembre 2014, la provision pour litiges couvre essentiellement les actions relatives à l'amiante intentées contre le Groupe. La variation de la provision s'explique essentiellement par le paiement de l'amende pour litige concurrentiel pour le montant de 715 millions d'euros. Ces provisions sont explicitées plus en détail dans la note 28 de la présente annexe.

Provision pour risque environnement

Cette provision couvre les charges liées à la protection de l'environnement, à la remise en état et au nettoyage des sites.

Provision pour restructuration

Au 31 décembre 2014, après prise en compte d'une dotation nette de 111 millions d'euros, la provision pour restructuration s'élève à 174 millions d'euros (195 millions au 31 décembre 2013) et concerne notamment le Benelux (65 millions d'euros), l'Allemagne (25 millions d'euros), la France (22 millions d'euros) et la Grande-Bretagne (14 millions d'euros).

Provision pour charges de personnel

Cette provision comprend essentiellement des indemnités dues au personnel non liées à des opérations de restructuration.

Provision pour garantie clients

Cette provision couvre les obligations résultant de garanties accordées aux clients notamment aux États-Unis. Ces provisions sont évaluées selon une approche statistique multicritères prenant en compte les paiements effectués les années antérieures au titre des obligations contractuelles dans le métier et la zone considérée. Le cas échéant, en cas de litige spécifique, une provision dédiée au risque identifié est constituée.

Provision pour autres risques

Au 31 décembre 2014, les provisions pour autres risques s'élèvent à 307 millions d'euros et concernent notamment, l'Allemagne (88 millions d'euros), la France (79 millions d'euros), les États-Unis (49 millions d'euros) et l'Amérique latine (40 millions d'euros).

Dettes sur investissements

La variation des dettes sur investissements s'explique essentiellement par des engagements d'achats de titres de participation aux minoritaires.

NOTE 18 – DETTES FOURNISSEURS ET AUTRES DETTES

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013 retraité
DETTES FOURNISSEURS	6 062	5 897
Acomptes reçus des clients	861	829
Fournisseurs d'immobilisations	307	277
Subventions reçues	90	89
Dettes sociales	1 163	1 131
Dettes fiscales (hors impôt sur les sociétés)	396	368
Autres	643	575
France	91	74
Allemagne	53	57
Grande-Bretagne	131	108
Autres pays d'Europe occidentale	97	104
Amérique du Nord	49	41
Pays émergents et Asie	222	191
TOTAL DES AUTRES DETTES	3 460	3 269

Les dettes fournisseurs et autres dettes qui ont essentiellement des échéances à court terme, sont valorisées à la valeur nette comptable qui est proche de la juste valeur.

NOTE 19 – FACTEURS DE RISQUES

Risques financiers

Risque de liquidité

- Risque de liquidité des financements

Le Groupe pourrait, dans un contexte de crise, ne pas être en mesure d'accéder aux financements ou refinancements nécessaires à ses investissements sur les marchés du crédit ou des capitaux, ou d'y accéder à des conditions satisfaisantes.

La Direction de la Trésorerie et du Financement de la Compagnie de Saint-Gobain, société mère du Groupe, gère le risque de liquidité lié à la dette nette globale du Groupe. Les filiales contractent leur financement à court ou à long terme, sauf cas particulier, auprès de la Compagnie de Saint-Gobain ou des pools de trésorerie des Délégations nationales.

La politique du Groupe vise à assurer le renouvellement de ses financements et, dans le respect de cet objectif, à en optimiser le coût financier. Ainsi, la part de la dette à long terme dans la dette nette totale est toujours maintenue à un niveau élevé. De même, l'échéancier de cette dette à long terme est étalé de manière à répartir sur différents exercices les appels au marché effectués lors de son renouvellement.

Les emprunts obligataires constituent la principale source de financement à long terme utilisée et sont généralement émis dans le cadre du programme de *Medium Term Notes*. Le Groupe dispose, en outre, d'un emprunt perpétuel, de titres participatifs, d'un programme de titrisation à long terme, d'emprunts bancaires et de contrats de location-financement.



Les dettes à court terme sont composées d'emprunts émis dans le cadre des programmes de Billets de Trésorerie, parfois d'*Euro Commercial Paper* ou d'*US Commercial Paper*, mais aussi de créances titrisées et de concours bancaires. Les actifs financiers sont constitués de valeurs mobilières de placement et de disponibilités.

Pour sécuriser la liquidité de ses financements, la Compagnie de Saint-Gobain dispose de lignes de crédit confirmées sous la forme de crédits syndiqués.

La note 20 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail de l'ensemble des dettes du Groupe par nature et par échéance. Elle précise par ailleurs les caractéristiques principales des programmes de financement et des lignes de crédit confirmées à disposition du Groupe.

La notation de la dette à long terme de Saint-Gobain a été confirmée par Standard & Poor's le 9 décembre 2014 à BBB avec une perspective stable.

La notation de la dette à long terme de Saint-Gobain a également été confirmée par Moody's le 9 décembre 2014 à Baa2 avec une perspective stable.

Il ne peut être garanti que la Société soit en mesure de préserver la notation de son risque de crédit à son niveau actuel. Une dégradation éventuelle de la notation du risque de crédit du Groupe pourrait restreindre sa capacité à lever des fonds et se traduire par une augmentation du taux d'intérêt auquel il pourrait emprunter à l'avenir.

- Risque de liquidité des placements

Lorsque le Groupe a recours à des placements financiers (que ce soit sous la forme de dépôts bancaires à court terme, d'achats d'OPCVM ou équivalents), il privilégie systématiquement des instruments de type monétaire et/ou obligataire afin de limiter le risque de non-liquidité ou de forte volatilité de ces placements.

Risques de marché

- Risque de taux

La Direction de la Trésorerie et du Financement de la Compagnie de Saint-Gobain gère le risque de taux lié à la dette globale du Groupe. Les filiales qui utilisent des instruments dérivés de couverture ont généralement pour contrepartie la Compagnie de Saint-Gobain.

La politique du Groupe vise à garantir le coût financier de sa dette à moyen terme contre le risque de taux et, dans le respect de cet objectif, à l'optimiser. Le Groupe a défini dans sa politique les produits dérivés susceptibles d'être utilisés comme instruments de couverture, parmi lesquels les *swaps* de taux, les *Cross Currency Swaps*, les options – y compris *caps*, *floors* et *swaptions* – et les contrats de taux à terme.

Le tableau ci-après présente, au 31 décembre 2014, l'analyse de sensibilité du résultat et des capitaux propres avant impôts au risque de taux sur la dette nette du Groupe après opérations de couverture :

(en millions d'euros)	Impact sur le résultat avant impôts	Impact sur les capitaux propres avant impôts
Hausse de 50 points de base des taux d'intérêt	9	6
Baisse de 50 points de base des taux d'intérêt	(9)	(6)

Se reporter à la note 21 de l'annexe aux comptes consolidés pour plus de détails sur les instruments de couverture du risque de taux et sur la répartition de la dette brute par type de taux (fixe ou variable) après couverture.

- Risque de change

Les politiques de couverture des risques de change décrites ci-après pourraient s'avérer insuffisantes pour protéger le Groupe contre des variations volatiles ou inattendues des taux de change résultant des conditions économiques et de marché.

Pour réagir aux fluctuations de change, la politique du Groupe consiste à couvrir, entre autres, les transactions commerciales effectuées par les entités du Groupe dans des devises autres que leurs devises fonctionnelles. La Compagnie de Saint-Gobain et ses filiales sont susceptibles de recourir à des options et des contrats de change à terme pour couvrir les expositions nées de transactions commerciales constatées ou prévisionnelles.

Les filiales contractent généralement avec la Compagnie de Saint-Gobain, société mère du Groupe, qui exécute pour leur compte ces opérations de couverture de change, ou avec les pools de trésorerie des Délégations nationales, ou, à défaut, avec leurs banques.

La plupart des contrats de change à terme ont des échéances courtes, de trois mois environ. Toutefois, la passation d'une commande peut donner lieu à la conclusion d'un contrat à terme d'une maturité supérieure.

L'exposition au risque de change du Groupe fait l'objet d'un suivi sous la forme d'un *reporting* mensuel intégrant les positions de change des filiales. Au 31 décembre 2014, le taux de couverture de la position de change couvrable du Groupe s'élève à 98 %.

Au 31 décembre 2014, l'exposition nette des filiales à un risque de change de transaction dans les devises suivantes se présente comme suit :

(en millions d'équivalents euros)	Longue	Courte
EUR	1	5
USD	7	6
Autres devises	0	6
TOTAL	8	17

Le tableau ci-après présente, au 31 décembre 2014, l'analyse de sensibilité du résultat avant impôts du Groupe à une augmentation de 10 % du cours des devises suivantes, auxquelles sont exposées les filiales après opérations de couverture :

Devise d'exposition (en millions d'euros)	Impact sur le résultat avant impôts
EUR	(0,4)
USD	0,1
Autres devises	(0,6)
TOTAL	(0,9)

Une diminution de 10 % du cours des devises ci-dessus, au 31 décembre 2014, aurait les mêmes impacts, mais de sens contraire, que ceux présentés précédemment, en prenant pour hypothèse que toutes les autres variables restent constantes.

Se reporter à la note 21 de l'annexe aux comptes consolidés pour plus de détails sur les instruments de couverture du risque de change.



- Risque sur énergie et matières premières

Le Groupe est exposé aux variations du cours des énergies qu'il consomme et des matières premières nécessaires à la conduite de ses activités. Les politiques de couverture mises en place pour les achats d'énergie et de matières premières pourraient s'avérer insuffisantes pour protéger le Groupe contre des variations importantes ou inattendues des cours, qui pourraient résulter de l'environnement financier et économique.

Pour réduire son exposition aux fluctuations de prix des énergies qu'il consomme, le Groupe peut couvrir une partie de ses achats de fioul, gaz et électricité par des *swaps* et des options négociés principalement dans la devise fonctionnelle des entités recourant à ces couvertures. L'organisation de la couverture des achats de fioul, gaz et électricité relève de comités de pilotage constitués de la Direction Financière du Groupe, de la Direction des Achats du Groupe (Saint-Gobain Achats) et des Délégations concernées.

Les opérations de couverture des achats de ces énergies (hors achats à prix fixes auprès des fournisseurs négociés directement par la Direction des Achats) sont traitées prioritairement par la Direction de la Trésorerie et du Financement (ou avec les trésoreries des Délégations nationales) sur la base des instructions qui sont transmises par Saint-Gobain Achats.

Ponctuellement, et selon les mêmes principes que ceux exposés pour l'énergie, le Groupe peut être amené à couvrir l'achat de certaines matières premières.

Se reporter à la note 21 de l'annexe aux comptes consolidés pour plus de détails sur les instruments de couverture du risque sur énergie et matières premières.

Risque sur action

Le Groupe est exposé aux variations du cours de l'action Saint-Gobain à travers son plan d'attribution d'unités de performance. Pour réduire son exposition aux fluctuations du cours de l'action, le Groupe a recours à des instruments de couverture tels que les *Equity Swaps*.

En cas de variation du cours de l'action Saint-Gobain, la variation de charge constatée en compte de résultat serait compensée par les couvertures mises en place.

Se reporter à la note 21 de l'annexe aux comptes consolidés pour plus de détails sur les instruments de couverture du risque sur action.

Risque de crédit des contreparties financières

Le Groupe est exposé au risque de défaut des institutions financières qui détiennent ou gèrent ses liquidités et autres instruments financiers, lequel peut engendrer des pertes pour le Groupe.

Le Groupe limite l'exposition au risque de défaut de ses contreparties en ne faisant appel qu'à des institutions financières de bonne réputation et en surveillant régulièrement leurs notations. Néanmoins, la qualité de crédit d'une contrepartie financière peut évoluer rapidement et le niveau élevé d'une notation ne permet pas d'éliminer le risque de détérioration rapide de sa situation financière. En conséquence, la politique du Groupe en matière de sélection et de suivi de ses contreparties ne permet pas d'éliminer toute exposition à leur risque de défaut.

Pour les opérations exposant la Compagnie de Saint-Gobain à un risque de contrepartie, la Direction de la Trésorerie et du Financement travaille principalement avec des contreparties financières ayant une note de crédit long terme supérieure ou égale à A- chez Standard & Poor's ou A3 chez Moody's. La Direction de la Trésorerie et du Financement veille également à ne pas avoir une concentration excessive des risques, en tenant compte du niveau relatif des CDS (« *Credit Default Swap* ») de chaque contrepartie.

NOTE 20 – ENDETTEMENT NET

Emprunts et dettes financières

Les dettes long terme et court terme du Groupe se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2014	31 décembre 2013 retraité
Émissions obligataires et <i>Medium Term Notes</i>	7 690	8 374
Emprunt perpétuel et titres participatifs	203	203
Titrisation long terme	400	400
Autres dettes à long terme y compris location-financement	380	350
Juste valeur des dérivés de couverture de taux	40	35
PARTIE LONG TERME DES DETTES FINANCIÈRES	8 713	9 362
PARTIE COURT TERME DES DETTES FINANCIÈRES	1 389	1 707
Programmes court terme (US CP, Euro CP, Billets de trésorerie)	0	110
Titrisation court terme	107	91
Concours bancaires et autres dettes bancaires court terme	508	595
Juste valeur des dérivés liés à l'endettement non qualifiés de couverture	(3)	(2)
EMPRUNTS À MOINS D'UN AN ET BANQUES CRÉDITRICES	612	794
TOTAL DETTE BRUTE	10 714	11 863
Disponibilités sur comptes bancaires	(1 285)	(1 281)
Portefeuille OPCVM et valeurs assimilées	(2 208)	(3 069)
DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(3 493)	(4 350)
TOTAL DETTE NETTE AVEC INTÉRÊTS COURUS	7 221	7 513



La juste valeur des dettes brutes à long terme (parts à long et court terme) gérées par la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 10 milliards d'euros au 31 décembre 2014 (pour une valeur comptable enregistrée de 9 milliards d'euros). La juste valeur des emprunts obligataires correspond à la dernière cotation du marché. Pour les autres emprunts, la valeur de remboursement a été retenue.

Échéancier de la dette brute

L'échéancier de la dette brute du Groupe au 31 décembre 2014 se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Devise	Moins d'1 an	De 1 à 5 ans	Au-delà de 5 ans	Total
Émissions Obligataires et <i>Medium Term Notes</i>	EUR	999	3 786	2 701	7 486
	GBP		385	701	1 086
	JPY		34		34
	NOK		83		83
Emprunt perpétuel et titres participatifs	EUR			203	203
Titrisation long terme	EUR	116	400		516
Autres dettes à long terme y compris location-financement	Toutes devises	104	196	184	484
Juste valeur des dérivés de couverture de taux	Toutes devises			40	40
Intérêts courus dette long terme	Toutes devises	170			170
TOTAL DETTE LONG TERME		1 389	4 884	3 829	10 102
TOTAL DETTE COURT TERME	TOUTES DEVISES	612	0	0	612
TOTAL DETTE BRUTE		2 001	4 884	3 829	10 714

Au 31 décembre 2014, l'échéancier des intérêts futurs de la dette brute long terme gérée par la Compagnie de Saint-Gobain (part court et long terme) se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Moins d'1 an	De 1 à 5 ans	Au-delà de 5 ans	Total
Intérêts futurs de la dette brute long terme	369	937	904	2 210

Les intérêts sur les emprunts perpétuels et titres participatifs sont calculés jusqu'en 2049.

Emprunts obligataires

Au cours de l'année 2014, la Compagnie de Saint-Gobain a réalisé les opérations suivantes qui permettent au Groupe de combiner allongement de la maturité moyenne de sa dette et optimisation de son coût de financement moyen :

- le 24 mars 2014, le placement privé de 100 millions d'euros à échéance mars 2033 avec un coupon de 3,875 % a été porté à 226 millions d'euros par deux abondements de 100 et 26 millions d'euros ;
- le 27 mai 2014, un placement privé de 40 millions d'euros à échéance mai 2038 a été émis avec un coupon de 3,625 % ;
- le 5 septembre 2014, un placement privé de 34 millions d'euros à échéance septembre 2034 a été émis avec un coupon de 3 % ;
- le 23 décembre 2014, un placement privé de 30 millions d'euros à échéance décembre 2049 a été émis avec un coupon de 3 %.

Le 25 avril 2014, Saint-Gobain Nederland a remboursé un emprunt obligataire de 501 millions d'euros arrivé à maturité.

Le 28 juillet 2014, la Compagnie de Saint-Gobain a remboursé un emprunt obligataire de 686 millions d'euros arrivé à maturité.

Emprunt perpétuel

En 1985, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 25 000 titres perpétuels, de 5 000 euros de nominal, soit un montant total de 125 millions d'euros.

Au cours du temps, le Groupe a racheté et annulé 18 496 titres. Le nombre de titres en circulation au 31 décembre 2014 est donc de 6 504 pour un montant nominal de 33 millions d'euros.

La rémunération de ces titres est à taux variable (indexation Euribor). Le montant versé par titre en 2014 s'est élevé à 33,28 euros.

Ces titres ne sont pas remboursables et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

Titres participatifs

En juin 1983, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 1 288 299 titres participatifs de 1 000 francs de nominal, maintenant fixé à 152,45 euros depuis la conversion en euros intervenue en 1999.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps ; le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2014 s'élève à 606 883, soit un montant nominal de 92,5 millions d'euros.

La rémunération de ces titres participatifs est comprise entre 75 % et 125 % du TMO, en fonction des résultats consolidés du Groupe Saint-Gobain. Le montant versé par titre en 2014 s'est élevé à 4,69 euros.

En avril 1984, la Compagnie de Saint-Gobain a également émis 194 633 titres participatifs de 1 000 écus de nominal, aujourd'hui de 1 000 euros.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps ; le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2014 s'élève à 77 516, soit un montant nominal de 77,5 millions d'euros.



La rémunération de ces titres participatifs est composée d'une part d'une partie fixe applicable à 60 % du montant nominal du titre et rémunérée à 7,5 % l'an, et d'autre part d'une partie variable applicable à 40 % du montant nominal du titre, liée au bénéfice net consolidé de l'exercice précédent et au taux de référence Libor EUR 6 mois + 7/8 %, taux qui a remplacé, en application du contrat d'émission, le TMOE

depuis l'arrêt de sa publication par la Bourse du Luxembourg le 1^{er} juillet 2014. Le montant versé par titre en 2014 s'est élevé à 58,60 euros, payé en deux fois (30,15 euros + 28,45 euros).

L'ensemble de ces titres participatifs n'est pas remboursable et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

Programmes de financement

Le Groupe dispose de programmes de financement à moyen et long terme (*Medium Term Notes*) et à court terme (*Commercial Paper* et Billets de trésorerie).

À la date du 31 décembre 2014, la situation de ces programmes s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Tirages autorisés	Limites autorisées au 31 décembre 2014	Encours au 31 décembre 2014	Encours au 31 décembre 2013
<i>Medium Term Notes</i>		15 000	8 219	8 675
<i>US Commercial Paper</i>	jusqu'à 12 mois	824*	0	0
<i>Euro Commercial Paper</i>	jusqu'à 12 mois	824*	0	0
Billets de trésorerie	jusqu'à 12 mois	3 000	0	110

* Équivalent à 1 000 millions d'USD sur la base du taux de change au 31 décembre 2014.

Conformément aux usages du marché, les tirages de Billets de trésorerie, *Euro Commercial Paper* et *US Commercial Paper* sont généralement effectués pour une durée allant de un à six mois. Compte tenu de leur renouvellement fréquent, ils sont classés dans la dette à taux variable.

Lignes de crédit syndiquées

La Compagnie de Saint-Gobain dispose de lignes de crédit sous forme de crédits syndiqués, dont l'objet principal est de constituer une source de financement sécurisée pour le Groupe Saint-Gobain (y compris le support éventuel de ses programmes de financement à court terme : *US Commercial Paper*, *Euro Commercial Paper* et Billets de trésorerie) :

- un premier crédit syndiqué de 1,5 milliard d'euros à échéance décembre 2017 a été conclu en décembre 2012. Ce crédit syndiqué a été renégocié en décembre 2013 et prorogé jusqu'en décembre 2018 ;
- un second crédit syndiqué de 2,5 milliards d'euros à échéance décembre 2018, comprenant deux options d'extension d'un an supplémentaire chacune, a été conclu en décembre 2013. Dans le cadre de la première option d'extension, ce crédit syndiqué a été prorogé en décembre 2014 d'une année supplémentaire, portant sa maturité à décembre 2019.

Au niveau actuel de note de la dette à long terme du Groupe Saint-Gobain, ces deux crédits syndiqués ne comportent pas de ratio financier.

Au 31 décembre 2014, aucune de ces deux lignes de crédit n'est utilisée.

Titrisation de créances commerciales

Le Groupe dispose de deux programmes de titrisation de créances commerciales, l'un par l'intermédiaire de sa filiale française GIE Point.P Finance, l'autre par l'intermédiaire de sa filiale américaine Saint-Gobain Receivables Corporation.

Le programme français a été signé le 2 décembre 2013 pour un montant maximal de 600 millions d'euros. Il s'élève à 516 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 581 millions d'euros au 31 décembre 2013. Sur la base de fluctuations saisonnières historiques des créances à céder et des caractéristiques du contrat, 400 millions d'euros ont été classés en part à long terme et le solde est classé en part à court terme.

Le programme américain, renouvelable chaque année, s'élève à 107 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 91 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Concours bancaires courants et autres dettes bancaires court terme

Ce poste comprend l'ensemble des comptes bancaires débiteurs du Groupe (financement par découvert bancaire), les emprunts bancaires locaux à court terme réalisés par les filiales et les intérêts courus sur la dette court terme.

Dettes garanties par des actifs

Une partie des dettes, pour un montant de 16 millions d'euros au 31 décembre 2014, est garantie par des actifs immobilisés (hypothèques et nantissements de titres).



NOTE 21 – INSTRUMENTS FINANCIERS

Instrumentes dérivés

Les principaux instruments dérivés utilisés par le Groupe sont les suivants :

(en millions d'euros)	Juste valeur au 31 décembre 2014			Juste valeur au 31 décembre 2013	Nominal réparti par échéance au 31 décembre 2014			
	Dérivés actif	Dérivés passif	Total		Moins d'1 an	De 1 à 5 ans	Au-delà de 5 ans	Total
COUVERTURE DE JUSTE VALEUR			0	0				0
<i>Couverture de flux futurs</i>								
Change	2	(9)	(7)	8	2 497	18	0	2 515
Taux	0	(40)	(40)	(35)	0	0	416	416
Énergie et matières premières	0	(9)	(9)	0	43	3	0	46
Autres risques	0	(1)	(1)	3	0	55	0	55
COUVERTURE DE FLUX FUTURS - TOTAL	2	(59)	(57)	(24)	2 540	76	416	3 032
<i>Dérivés non qualifiés conclus par la Compagnie de Saint-Gobain</i>								
Change	6	(3)	3	(5)	1 582	0	0	1 582
Taux			0	0				0
Énergie et matières premières			0	0				0
DÉRIVÉS NON QUALIFIÉS - TOTAL	6	(3)	3	(5)	1 582	0	0	1 582
TOTAL	8	(62)	(54)	(29)	4 122	76	416	4 614
dont dérivés rattachés à la dette nette	5	(42)	(37)	(33)				

Instrumentes de change

- *Swaps* de change

Les *swaps* de change sont principalement utilisés par le Groupe pour sa gestion de trésorerie en devises à l'aide de ressources principalement en euro.

- Changes à terme et options de change

Les changes à terme et options de change permettent de couvrir le risque de change des sociétés du Groupe sur leurs opérations en devises, en particulier les opérations commerciales (achats et ventes) et les investissements.

Instrumentes de taux

- *Swaps* de taux

Les *swaps* de taux utilisés par le Groupe permettent de convertir à taux variable (respectivement fixe) une partie de la dette bancaire ou obligataire contractée à taux fixe (respectivement variable).

- *Cross Currency Swaps*

Les *Cross Currency Swaps* sont utilisés par le Groupe pour convertir une dette en devises (respectivement en euro) en une dette en euro (respectivement en devises).

Énergie et matières premières

- *Swaps* d'énergie et de matières premières

Les *swaps* d'énergie et de matières premières permettent de couvrir le risque de variation du prix d'achat sur certains flux physiques liés aux activités opérationnelles des filiales du Groupe, principalement les approvisionnements d'énergie (fioul, gaz et électricité).

Autres risques

- Dérivés sur actions

Les dérivés sur actions permettent de couvrir le risque de variation du cours de l'action Saint-Gobain concernant le plan de rémunération à long terme sous la forme d'attribution d'unités de performance.

Risque de crédit des instruments dérivés

La valorisation du risque de crédit des instruments dérivés est calculée selon la norme IFRS 13 à partir des probabilités de défaut historiques issues des calculs d'une agence de notation de premier plan et d'un taux de recouvrement. Au 31 décembre 2014, cette valorisation n'est pas significative.

Impact en capitaux propres des instruments financiers qualifiés en couverture de flux futurs

Au 31 décembre 2014, la réserve IFRS de couverture des flux futurs (« *cash flow hedge reserve* » consolidée) représente un solde de 64 millions d'euros composé principalement :

- d'un montant débiteur de 34 millions d'euros relatif aux *Cross Currency Swaps* qualifiés en couverture de flux futurs permettant la conversion en euro d'un emprunt obligataire ;
- d'un montant débiteur de 13 millions d'euros correspondant à la variation de valeur des couvertures de taux qualifiées en couverture de flux futurs ;
- d'un montant débiteur de 9 millions d'euros correspondant à la variation de valeur des couvertures d'énergie et de matières premières qualifiées en couverture de flux futurs ;
- d'un montant débiteur de 7 millions d'euros correspondant à la variation de valeur des couvertures de change qualifiées en couverture de flux futurs.



Les dérivés qualifiés en couverture de flux futurs ne présentent pas d'inefficacité significative.

Impact en résultat des instruments financiers non qualifiés en couverture de flux futurs

La juste valeur des instruments dérivés conclus par la Compagnie de Saint-Gobain qui sont classés dans la catégorie « Actifs et passifs financiers en juste valeur par résultat » est positive de 3 millions d'euros au 31 décembre 2014 (négative de 5 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Dérivés incorporés

Le Groupe Saint-Gobain analyse régulièrement ses contrats pour isoler les dispositions qui s'analysent comme des dérivés incorporés au regard des normes IFRS.

Au 31 décembre 2014, aucun dérivé incorporé matériel à l'échelle du Groupe n'a été identifié.

Structure de la dette du Groupe

La moyenne pondérée des taux d'intérêts de la dette brute totale, aux normes IFRS et après gestion (*swaps* de change, *Cross Currency Swaps* et *swaps* de taux), s'établit au 31 décembre 2014 à 4,3 % contre 4,4 % au 31 décembre 2013.

Le taux de rendement interne moyen sur le poste le plus significatif de la dette à long terme du Groupe avant couverture (Émissions obligataires et *Medium Term Notes*) s'élève à 4,5 % au 31 décembre 2014 contre 4,9 % au 31 décembre 2013.

Le tableau ci-après présente la répartition par type de taux (fixe ou variable) de la dette brute du Groupe au 31 décembre 2014 après gestion par des *swaps* de taux, des *Cross Currency Swaps* et des *swaps* de change.

(en millions d'euros)	Dette brute après gestion		
	Variable	Fixe	Total
EUR	1 673	7 865	9 538
Autres devises	(61)	1 020	959
TOTAL	1 612	8 885	10 497
	15 %	85 %	100 %
Juste valeur des dérivés rattachés à la dette			37
Intérêts courus			180
TOTAL DETTE BRUTE			10 714

NOTE 22 – ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

La synthèse des actifs et passifs financiers selon la norme IFRS 7 est la suivante :

Au 31 décembre 2014

(en millions d'euros)	Instruments financiers à la juste valeur				Autres instruments financiers				Instruments financiers à la juste valeur selon les hiérarchies IFRS 7			Total des instruments financiers évalués à la juste valeur	
	Rubriques au bilan et classes d'instruments	Notes	Instruments financiers par résultat	Dérivés qualifiés de couverture	Actifs et passifs évalués à la juste valeur (option JV)	Total des instruments financiers évalués à la juste valeur	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Total des instruments financiers	Hiérarchie 1 : cours cotés et disponibilités		Hiérarchie 2 : modèle interne avec paramètres observables
Créances clients et autres créances	(10)				0		6 279		6 279				0
Prêts, dépôts et cautions	(8)				0		457		457				0
Titres disponibles à la vente et autres titres	(8)				0	52			52				0
Instruments dérivés actifs	(20) (21)	5	0		5				5		5		5
Disponibilités et équivalents de trésorerie	(20)			3 493	3 493				3 493	3 493			3 493
TOTAL ACTIF		5	0	3 493	3 498	52	6 736	0	10 286	3 493	5	0	3 498
Dettes fournisseurs et autres dettes	(18)				0			(9 522)	(9 522)				0
Dettes financières long terme et court terme	(20)				0			(10 677)	(10 677)				0
Instruments dérivés passifs	(20) (21)	(2)	(40)		(42)				(42)		(42)		(42)
TOTAL PASSIF		(2)	(40)	0	(42)	0	0	(20 199)	(20 241)	0	(42)	0	(42)
TOTAL		3	(40)	3 493	3 456	52	6 736	(20 199)	(9 955)	3 493	(37)	0	3 456



Au 31 décembre 2013

Rubriques au bilan et classes d'instruments	Instruments financiers à la juste valeur				Total des instruments financiers évalués à la juste valeur	Autres instruments financiers			Total des instruments financiers	Instruments financiers à la juste valeur selon les hiérarchies IFRS 7			Total des instruments financiers évalués à la juste valeur
	Notes	Instruments financiers par résultat	Dérivés qualifiés de couverture	Actifs et passifs évalués à la juste valeur (option JV)		Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Passifs au coût amorti		Hiérarchie 1 : cours cotés et disponibilités	Hiérarchie 2 : modèle interne avec paramètres observables	Hiérarchie 3 : modèle interne avec paramètres non observables	
Créances clients et autres créances	(10)				0	6 172		6 172				0	
Prêts, dépôts et cautions	(8)				0	319		319				0	
Titres disponibles à la vente et autres titres	(8)				0	58		58				0	
Instruments dérivés actifs	(20) (21)	3	11		14			14		14		14	
Disponibilités et équivalents de trésorerie	(20)			4 350	4 350			4 350	4 350			4 350	
TOTAL ACTIF		3	11	4 350	4 364	58	6 491	0	10 913	4 350	14	0	4 364
Dettes fournisseurs et autres dettes	(18)				0		(9 166)	(9 166)				0	
Dettes financières long terme et court terme	(20)				0		(11 830)	(11 830)				0	
Instruments dérivés passifs	(20) (21)	(8)	(39)		(47)			(47)		(47)		(47)	
TOTAL PASSIF		(8)	(39)	0	(47)	0	0	(20 996)	(21 043)	0	(47)	0	(47)
TOTAL		(5)	(28)	4 350	4 317	58	6 491	(20 996)	(10 130)	4 350	(33)	0	4 317



NOTE 23 – DÉTAIL PAR NATURE DU RÉSULTAT OPÉRATIONNEL

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013 retraité
CHIFFRE D'AFFAIRES ET PRODUITS ACCESSOIRES	41 054	41 761
Charges de personnel		
Salaires et charges sociales	(7 906)	(8 166)
Rémunérations en actions ^(a)	(18)	(19)
Retraites ^(b)	(170)	(129)
Dotations aux amortissements	(1 354)	(1 407)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles	46	20
Autres ^(c)	(28 855)	(29 306)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	2 797	2 754
Autres produits opérationnels ^(d)	481	186
Reprise des écarts d'acquisition négatifs en résultat	0	0
AUTRES PRODUITS OPÉRATIONNELS	481	186
Charges de restructuration ^(e)	(252)	(306)
Provisions et charges sur litiges ^(f)	102	(145)
Autres charges opérationnelles et dépréciations d'actifs ^(g)	(879)	(568)
Autres	(40)	(38)
AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES	(1 069)	(1 057)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	2 209	1 883

(a) Les rémunérations en actions (charges IFRS 2) sont détaillées en note 12, 13 et 14.

(b) Le détail de l'évolution de la charge de retraites figure en note 15 « Provisions pour retraites et avantages au personnel ».

(c) Ce poste correspond aux coûts des marchandises vendues, remises fournisseurs et frais de distribution du Pôle Distribution Bâtiment ainsi qu'aux frais de transport, coûts des matières premières et autres coûts de production dans les autres Pôles. Il comprend également les frais de recherche et développement comptabilisés en charges d'exploitation qui s'élèvent à 398 millions d'euros en 2014 (415 millions d'euros en 2013).

(d) En 2014, ce poste comprend principalement le résultat de la cession de Verallia North America et les plus-values de cession des immobilisations corporelles et incorporelles.

(e) En 2014, les charges de restructurations sont composées notamment de 151 millions d'euros d'indemnités de départ (186 millions d'euros en 2013).

(f) En 2014 comme en 2013, les dotations et reprises de provisions et charges sur litiges comprennent essentiellement la charge relative aux litiges amiante et la provision pour litige concurrentiel qui sont commentées dans les notes 17 et 28.

(g) En 2014, les dépréciations d'actifs comprennent une charge de 360 millions d'euros sur les écarts d'acquisition (216 millions d'euros en 2013), de 418 millions d'euros sur les immobilisations incorporelles et corporelles (256 millions d'euros en 2013) et 24 millions d'euros de provisions sur les actifs financiers ou les actifs courants (4 millions d'euros en 2013). Les autres charges opérationnelles comprennent des moins-values de cession et des mises au rebut d'immobilisations pour 73 millions d'euros (87 millions d'euros en 2013) et également 4 millions d'euros (5 millions d'euros en 2013) au titre des frais d'acquisition encourus lors des regroupements d'entreprises.



NOTE 24 – RÉSULTAT FINANCIER

Détail des autres produits et charges financiers

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013 retraité
Coût financier des retraites	(407)	(403)
Rendement des fonds	303	277
COÛT FINANCIER DES RETRAITES NET	(104)	(126)
Autres charges financières	(119)	(129)
Autres produits financiers	12	17
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(211)	(238)

Comptabilisation des instruments financiers

En 2014, les charges financières nettes s'élèvent à 696 millions d'euros (790 millions d'euros en 2013). De ce montant, 519 millions d'euros (522 millions d'euros en 2013) correspondent aux instruments comptabilisés au coût amorti de la Compagnie de Saint-Gobain et de Saint-Gobain Nederland, tandis que les instruments comptabilisés à la juste valeur de ces deux entités représentent un effet positif de 2 millions d'euros (4 millions d'euros en 2013).

NOTE 25 – EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION - RÉSULTAT NET COURANT ET MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT

Excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation s'élève à 4 151 millions d'euros en 2014 (4 161 millions d'euros en 2013). Son calcul est le suivant :

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013 retraité
Résultat d'exploitation	2 797	2 754
Amortissements d'exploitation des immobilisations corporelles et incorporelles	1 354	1 407
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	4 151	4 161

Résultat net courant

Le résultat net courant s'élève à 1 103 millions d'euros en 2014 (1 027 millions d'euros en 2013). Rapporté au nombre moyen pondéré de titres en circulation au 31 décembre (557 672 194 actions en 2014, 538 912 431 actions en 2013), il représente un bénéfice net courant par action de 1,98 euro pour 2014 contre 1,91 euro pour 2013.

L'écart entre le résultat net et le résultat net courant s'explique de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013 retraité
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	953	595
Déduction faite des éléments suivants		
Résultat de cession d'actifs	408	99
Dépréciations d'actifs et frais encourus au titre des regroupements d'entreprises	(806)	(480)
Dotation/reprise provision pour litige concurrentiel et autres provisions non récurrentes	187	(77)
Impact des minoritaires	(10)	0
Effets d'impôts part du Groupe	71	26
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE	1 103	1 027

Marge brute d'autofinancement

La marge brute d'autofinancement s'élève à 2 510 millions d'euros en 2014 (2 520 millions d'euros en 2013) et la marge brute d'autofinancement hors impôts sur résultat de cession et provisions non récurrentes s'élève à 2 439 millions d'euros en 2014 (2 493 millions d'euros en 2013). Leur calcul est le suivant :

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013 retraité
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	953	595
Part des intérêts minoritaires dans le résultat net	47	37
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence, nette des dividendes reçus	(29)	(3)
Dotation aux amortissements et dépréciations d'actifs	2 132	1 879
Résultat de cession d'actifs	(408)	(99)
Dotation/reprise provisions non récurrentes	(187)	77
Résultats latents liés aux variations de juste valeur et aux paiements en actions	2	34
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT	2 510	2 520
Impôts sur résultat de cession et provisions non récurrentes	(71)	(27)
MARGE BRUTE D'AUTOFINANCEMENT HORS IMPÔTS SUR RÉSULTAT DE CESSION ET PROVISIONS NON RÉCURRENTES	2 439	2 493



NOTE 26 – RÉSULTAT PAR ACTION

Le calcul des différents résultats par action est présenté ci-dessous.

	Résultat net part du Groupe (en millions d'euros)	Nombre de titres	Résultat par action (en euros)
Exercice 2014			
Nombre moyen pondéré de titres en circulation	953	557 672 194	1,71
Nombre moyen pondéré et dilué de titres	953	560 186 531	1,70
Exercice 2013 retraité			
Nombre moyen pondéré de titres en circulation	595	538 912 431	1,10
Nombre moyen pondéré et dilué de titres	595	541 981 225	1,10

Le nombre moyen pondéré de titres en circulation est calculé en retranchant les actions détenues en propre par le Groupe (1 509 600 titres au 31 décembre 2014) du nombre moyen d'actions en circulation au cours de l'exercice.

Le nombre moyen pondéré et dilué de titres est calculé à partir du nombre moyen pondéré de titres en circulation en tenant compte de tous les effets de la conversion des instruments dilutifs existants, c'est-à-dire des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions soit 957 895 titres au 31 décembre 2014 et des plans d'attribution d'actions de performance soit 1 556 442 titres au 31 décembre 2014.

NOTE 27 – ENGAGEMENTS

Engagements donnés liés au périmètre du Groupe

Les puts sur minoritaires figurent au bilan et sont classés en dettes sur investissements. Ces dettes sont revues périodiquement et leurs variations ultérieures sont enregistrées en contrepartie des capitaux propres.

Engagements donnés liés au financement de la société

Les engagements du Groupe au titre de l'endettement et des instruments financiers sont présentés respectivement dans les notes 20 et 21.

Engagements liés aux activités opérationnelles du Groupe

- Obligations en matière de location-financement

Les immobilisations en location-financement sont immobilisées dans les comptes du Groupe et font donc l'objet de l'inscription d'une dette au passif du bilan.

En 2014, les engagements de loyers futurs relatifs à des contrats de location-financement correspondent pour 24 millions d'euros à des terrains et constructions. La valeur nette globale des contrats de location-financement immobilisés s'élève à 72 millions d'euros en 2014 (77 millions d'euros en 2013).

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013 retraité
Loyers futurs		
À moins d'1 an	18	19
De 1 à 5 ans	44	42
Au-delà de 5 ans	9	14
TOTAL DES LOYERS FUTURS MINIMUMS	71	75
Moins frais financiers	(9)	(12)
VALEUR ACTUELLE DES LOYERS FUTURS MINIMUMS	62	63

- Obligations en matière de location simple

Le Groupe a recours à de nombreux contrats de location simple, que ce soit pour la location de matériels, de véhicules, de bureaux, d'entrepôts ou de locaux destinés à la production. Les périodes de location sont en général comprises entre un et neuf ans. L'engagement correspondant à la totalité de ces échéances est actualisé. Ces contrats présentent des clauses de renouvellement sur des périodes variables ainsi que parfois des clauses relatives au paiement de taxes immobilières et de primes d'assurance. Dans la plupart des cas, la Direction pense renouveler les contrats de location en cours ou les remplacer par d'autres contrats puisque ceux-ci font partie de la gestion courante du Groupe.

En 2014, les charges de location s'élèvent à 865 millions d'euros dont 574 millions d'euros pour les terrains et les constructions, et les produits de sous-location à 18 millions d'euros. La charge nette de location s'élève à 847 millions d'euros.



Les engagements du Groupe en matière de location simple se présentent ainsi :

(en millions d'euros)	Total 2014	Paiements dus par période			Total 2013 retraité
		À moins d'1 an	De 1 à 5 ans	Au-delà de 5 ans	
Contrats de location simple					
Charges de location	3 079	723	1 505	851	3 064
Produits de sous-location	(62)	(15)	(29)	(18)	(60)
TOTAL	3 017	708	1 476	833	3 004

- Engagements d'achats irrévocables

Les engagements d'achats irrévocables comprennent les obligations contractuelles relatives aux achats de matières premières et de services ainsi que les engagements contractuels en matière d'investissements.

(en millions d'euros)	Total 2014	Paiements dus par période			Total 2013 retraité
		À moins d'1 an	De 1 à 5 ans	Au-delà de 5 ans	
Engagements d'achats irrévocables					
Immobilisations	58	49	9	0	58
Matières premières et énergie	1 349	372	777	200	1 100
Services	320	129	167	24	312
Titres et divers	2 400	2 347	31	22	40
TOTAL	4 127	2 897	984	246	1 510

En 2014, les engagements d'achats irrévocables comprennent l'engagement sur les titres de participation du groupe Sika pour un montant de 2 293 millions d'euros.

- Engagements de garanties

Dans le cadre des cessions de filiales, le Groupe peut être amené à donner des garanties de passif. Il est constituée une provision chaque fois qu'un risque est identifié et qu'une estimation du coût est possible.

En 2014, le Groupe Saint-Gobain a également reçu des engagements de garantie pour un montant de 146 millions d'euros contre 118 millions d'euros à fin 2013.

- Engagements commerciaux

(en millions d'euros)	Total 2014	Paiements dus par période			Total 2013 retraité
		À moins d'1 an	De 1 à 5 ans	Au-delà de 5 ans	
Engagements commerciaux					
Dettes assorties de garantie	50	14	21	15	49
Autres engagements donnés	179	84	46	49	166
TOTAL	229	98	67	64	215

Les actifs nantis représentent fin 2014 un montant de 819 millions d'euros contre 612 millions d'euros fin 2013. Cette variation s'explique principalement par une hausse des actifs financiers nantis au Royaume-Uni.

Le montant des créances assorties de garantie détenues par le Groupe s'élève à 116 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 122 millions d'euros au 31 décembre 2013.

- Autres engagements

Les volumes de quotas d'émissions de gaz à effet de serre alloués aux sociétés du Groupe au titre du plan d'allocations 2008-2012 représentent environ 6,9 millions de tonnes de CO₂ par an. En 2014 comme en 2013, les quotas attribués couvrent le niveau des émissions de gaz à effet de serre de l'année et en conséquence aucune provision n'a été comptabilisée à ce titre dans les comptes du Groupe.



NOTE 28 – LITIGES

Les risques juridiques auxquels le Groupe est le plus exposé sont les risques relatifs aux litiges liés à l'amiante, en France et aux États-Unis, et en matière de concurrence.

Litiges relatifs à l'amiante

Litiges français relatifs à l'amiante

- Actions en faute inexcusable

En France, où les sociétés Everite et Saint-Gobain PAM ont exercé dans le passé des activités de fibre-ciment, de nouvelles actions individuelles émanant d'anciens salariés de ces sociétés, à raison des maladies professionnelles liées à l'amiante dont ils sont ou ont été atteints, ou de leurs ayants droit, sont venues s'ajouter en 2014 à celles engagées depuis 1997. 781 actions au total au 31 décembre 2014 ont été ainsi engagées depuis l'origine contre ces deux sociétés en vue d'obtenir une indemnisation complémentaire à la prise en charge par les Caisses d'assurance maladie des conséquences de ces maladies professionnelles.

Sur ces 781 procédures, 722 sont au 31 décembre 2014 définitivement terminées tant sur le fond que sur le montant des indemnisations. Dans ces dossiers les juridictions ont toutes retenu la responsabilité de l'employeur au titre de la faute inexcusable.

Les indemnisations définitivement versées par Everite et Saint-Gobain PAM l'ont été pour un montant global d'environ 1,4 million d'euros.

Concernant les 59 actions restant en cours contre Everite et Saint-Gobain PAM au 31 décembre 2014, trois sont terminées sur le fond mais sont, pour la fixation du montant des indemnisations, en attente des conclusions d'expertises médicales ou d'arrêts de Cour d'appel. 27 autres de ces 59 actions sont terminées sur le fond ainsi que sur la fixation du montant des indemnisations mais sont en cours sur l'affectation de la charge financière des indemnisations.

Sur les 29 actions restantes, 26 sont, au 31 décembre 2014, en cours sur le fond, à différents stades de la procédure : six sont en cours de procédure administrative devant des Caisses d'assurance maladie, 20 sont pendantes devant des Tribunaux des Affaires de Sécurité Sociale. Les trois dernières actions ont fait l'objet de radiation d'instance, le demandeur pouvant en solliciter le rétablissement à tout moment pendant un délai de deux ans.

Par ailleurs, 212 actions de même nature ont été au total au 31 décembre 2014 engagées depuis l'origine par des salariés ou anciens salariés de quinze sociétés françaises du Groupe qui avaient notamment utilisé des équipements de protection en amiante destinés à les protéger de la chaleur des fours (ces chiffres tiennent compte de la cession par le Groupe des sociétés Saint-Gobain Desjonquères et Saint-Gobain Vetrotex).

Au 31 décembre 2014, 149 procédures étaient définitivement terminées, sur lesquelles 76 décisions ont retenu la faute inexcusable de l'employeur.

Les indemnisations définitivement versées par ces sociétés l'ont été pour un montant global d'environ 1,08 million d'euros.

S'agissant des 63 actions restant en cours au 31 décembre 2014, quatre en sont encore au stade de l'instruction par les Caisses d'assurance maladie, 44 sont en cours sur le fond dont 30 pendantes devant des Tribunaux des Affaires de Sécurité Sociale et 14 devant des Cours d'appel. Par ailleurs dix actions sont terminées sur le fond mais en cours sur les indemnisations et ou sur l'affectation de la charge finan-

cière des indemnisations, dont six devant des Cours d'appel et quatre devant la Cour de Cassation. Enfin les cinq actions restantes ont fait l'objet de radiation d'instance, le demandeur pouvant en solliciter le rétablissement à tout moment pendant un délai de deux ans.

- Actions en préjudice d'anxiété

Par ailleurs dix sociétés françaises du Groupe qui, pour six d'entre elles, exploitent ou ont exploité en France des établissements « classés amiante » font l'objet d'actions judiciaires en dommages-intérêts de nature différente des actions visées ci-dessus.

Par établissements « classés amiante », il faut entendre des établissements industriels, fermés ou en activité, qui ont dans le passé, soit fabriqué des matériaux contenant de l'amiante, soit utilisé des équipements de protection et d'isolation en amiante et qui sont inscrits par arrêté ministériel sur la liste des établissements ouvrant droit pour les salariés y travaillant ou y ayant travaillé au bénéfice de l'allocation de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante (ACAATA).

Il s'agit d'actions, 816 au total au 31 décembre 2014, engagées par des salariés ou anciens salariés non atteints de maladie professionnelle due à l'amiante, bénéficiaires ou non de l'ACAATA, en vue d'obtenir l'indemnisation de divers préjudices ayant pour origine leur exposition prétendue à l'amiante. Sur ces 816 procédures, 154 sont définitivement terminées. Trois demandeurs ont été totalement déboutés ; pour les 151 autres, dont l'exposition au risque a été reconnue, les demandes ont été admises pour un montant global d'indemnisation de 2,2 millions d'euros. Sur les 662 actions restantes, 233 sont en instance devant les Cours d'appel compétentes, 288 sont en instance devant le bureau de jugement des Conseils de prud'hommes compétents, 134 ont fait l'objet d'une radiation d'instance et 6 ont été déclarées caduques par les Conseils de Prud'hommes compétents. Enfin, un demandeur s'est désisté de l'instance qu'il avait engagée.

Litiges américains relatifs à l'amiante

Aux États-Unis, plusieurs activités du Groupe qui ont dans le passé fabriqué des produits ayant contenu de l'amiante tels que des tuyaux en fibre-ciment, des produits de toiture ou des isolants spéciaux, font l'objet d'actions judiciaires en dommages-intérêts, le cas échéant en dommages punitifs, de personnes autres que leurs salariés ou anciens salariés à raison d'une exposition alléguée à ces produits sans que, dans de nombreux cas, ne soient démontrées ni une exposition spécifique à un ou plusieurs produits donnés, ni une maladie ou une incapacité physique particulière. La grande majorité de ces actions vise le plus souvent simultanément de très nombreuses autres entreprises extérieures au Groupe qui ont été fabricants, distributeurs, installateurs ou utilisateurs de produits ayant contenu de l'amiante.

- Évolution en 2014

Le nombre de nouveaux litiges mettant en cause CertainTeed était d'environ 4 000 en 2014, comparé à 4 500 en 2013, 4 000 en 2012, 4 000 en 2011 et 5 000 en 2010. Sur les cinq dernières années, le nombre de nouveaux litiges est resté globalement stable.

Les litiges visant CertainTeed sont réglés dans la quasi-totalité des cas par voie de transactions ou rejetés. Environ 6 500 litiges du stock des litiges en cours ont ainsi fait l'objet d'une transaction en 2014 (contre 4 500 en 2013, 9 000 en 2012, 8 000 en 2011, et 13 000 en 2010) et environ 3 500 litiges ont été requalifiés en « dossiers inactifs » parce que les plaintes ne répondaient pas aux critères minimums de prise en compte médicale. Compte tenu du stock de litiges existant à fin 2013 (43 000), des nouveaux litiges survenus pendant l'exercice et des litiges ainsi résolus par voie de transactions ou de requalification en inactifs,



environ 37 000 litiges demeuraient en cours au 31 décembre 2014. Une proportion élevée de ces litiges en cours correspond à des plaintes enregistrées il y a plus de cinq ans par des personnes n'ayant pas démontré de réelle exposition à l'amiante. Il est probable qu'un grand nombre de ces plaintes seront un jour annulées par les tribunaux.

- Incidence sur les comptes

Cette situation a conduit le Groupe à comptabiliser une charge de 90 millions d'euros au titre de l'exercice 2014, destinée à faire face à l'évolution des litiges. Ce montant est identique à celui comptabilisé en 2013, en 2012 et en 2011, et inférieur à celui comptabilisé en 2010 (97 millions d'euros). La provision pour litige amiante chez CertainTeed aux États-Unis s'établit au 31 décembre 2014 à 470 millions d'euros, soit 571 millions de dollars (contre 407 millions d'euros, soit 561 millions de dollars au 31 décembre 2013, 417 millions d'euros, soit 550 millions de dollars au 31 décembre 2012, 389 millions d'euros soit 504 millions de dollars au 31 décembre 2011, et 375 millions d'euros, soit 501 millions de dollars au 31 décembre 2010).

- Incidence sur la trésorerie

Le montant total des indemnités payées au titre des plaintes déposées contre CertainTeed, (correspondant pour partie à des litiges ayant fait l'objet d'une transaction avant 2014 mais pour lesquels les indemnités n'ont été versées qu'en 2014 et pour partie à des litiges entièrement réglés et indemnisés en 2014), ainsi que des indemnités (nettes de couvertures d'assurance) versées en 2014 par les autres activités du Groupe impliquées dans des actions judiciaires liées à l'amiante, s'est élevé à 51 millions d'euros soit 68 millions de dollars (contre 66 millions d'euros soit 88 millions de dollars en 2013, 52 millions d'euros soit 67 millions de dollars en 2012, 59 millions d'euros soit 82 millions de dollars en 2011, et 78 millions d'euros soit 103 millions de dollars en 2010).

Situation au Brésil

Au Brésil, les anciens salariés des sociétés du Groupe qui sont atteints de maladies professionnelles liées à l'amiante se voient proposer, selon les cas, soit une indemnisation exclusivement pécuniaire soit une assistance médicale à vie assortie d'une indemnisation ; seul un petit nombre de contentieux d'anciens salariés ou de leurs ayants droit est en cours à fin décembre 2014 à cet égard, et ils ne présentent pas à ce jour de risque significatif pour les filiales concernées.

Droit de la concurrence et procédures liées

Procédure dans le secteur du vitrage automobile

Par décision du 12 novembre 2008 concernant le dossier du verre automobile, la Commission européenne a infligé à Saint-Gobain Glass France, Saint-Gobain Sekurit France et Saint-Gobain Sekurit Deutschland GmbH, conjointement et solidairement avec la Compagnie de Saint-Gobain une amende de 896 millions d'euros pour entente entre concurrents.

À la suite des recours formés par les sociétés concernées, le Tribunal de l'Union européenne a, par arrêt en date du 27 mars 2014, réduit ce montant à 715 millions d'euros. Ni les sociétés concernées ni la Commission européenne ne se sont pourvues contre cet arrêt. Le montant de l'amende et les intérêts y afférents ont été payés et la provision reprise au cours de l'exercice 2014. Ce dossier est désormais clos judiciairement.

Enquête de la Commission suisse de la concurrence dans le secteur du marché sanitaire

En novembre 2011, la Commission suisse de la concurrence a ouvert une enquête pour pratiques anticoncurrentielles dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires. En mai 2014, le secrétariat de la Commission a adressé une notification de griefs à Sanitas Troesch ainsi qu'à d'autres grossistes du secteur. Aux termes de cette notification, le secrétariat a demandé à la Commission de prononcer à l'égard de Sanitas Troesch une sanction d'environ 117 millions de francs suisses aux motifs que Sanitas Troesch et certains de ses concurrents se seraient notamment concertés en 2005 et en 2012 sur une baisse des prix « bruts » (« *gross prices* »).

Ces allégations sont intégralement contestées par Sanitas Troesch, qui a été auditionné par la Commission suisse le 26 janvier 2015.

À ce stade de la procédure, il n'est pas possible de déterminer quelle sera la teneur de la décision de la Commission ni, si une sanction devait être prononcée, quel serait son montant.

Enquête de l'Autorité de la concurrence française dans le secteur des produits d'isolation thermique des bâtiments

Le 6 août 2014, la société Saint-Gobain Isover a reçu une notification de griefs de la part de l'Autorité de la concurrence française. Le seul grief reproché est d'avoir échangé, entre mars 2002 et mars 2007, des informations prétendues stratégiques et confidentielles relatives à une demande de certification déposée par Actis pour un de ses produits et à un contentieux opposant Actis au Syndicat des fabricants d'isolants en laines minérales manufacturées (FILMM), dont Saint-Gobain Isover était membre, devant le Tribunal de Commerce de Versailles.

Saint-Gobain Isover conteste ce grief et a déposé ses écritures en réponse le 6 novembre 2014. Elle reste désormais en attente du rapport de l'Autorité de la concurrence.

En parallèle, Saint-Gobain Isover conteste les opérations de visites et saisies qui ont eu lieu dans ses locaux en 2009. Elle s'est pourvue en cassation le 4 février 2014 contre l'ordonnance de la cour de Versailles du 31 janvier 2014 qui validait ces opérations. L'audience devant la cour de cassation aura lieu le 11 mars 2015.

Sur le plan civil, en mars 2013, la société Actis a assigné Saint-Gobain Isover, le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment et le FILMM en responsabilité civile devant le Tribunal de Grande Instance de Paris pour les conséquences dommageables des faits faisant l'objet de l'enquête de l'Autorité de la concurrence. Par ordonnance en date du 16 décembre 2014, le juge de la mise en état a prononcé un sursis à statuer dans l'attente de la décision de l'Autorité de la concurrence.

Certaines sociétés du Groupe peuvent par ailleurs faire l'objet d'autres réclamations par leurs salariés ou par les autorités fiscales.

À l'exception des procédures et litiges décrits ci-dessus, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris de procédure en suspens ou dont la Société et/ou le Groupe serait menacé), susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ ou du Groupe.



NOTE 29 – RELATIONS AVEC LES PARTIES LIÉES

Soldes et transactions avec les sociétés mises en équivalence

(en millions d'euros)	2014	2013 retraité
Actif		
Créances financières	2	3
Stocks	0	0
Créances à court terme	10	5
Disponibilités et équivalents de trésorerie	0	0
Provisions pour dépréciation des comptes d'actif	0	0
Passif		
Dettes à court terme	2	1
Crédits de trésorerie	0	0
Charges		
Achats	5	3
Produits		
Ventes	47	30

Transactions avec les actionnaires principaux

Certaines filiales du Groupe Saint-Gobain, en particulier dans le Pôle Distribution Bâtiment, réalisent des opérations avec des filiales du groupe Wendel. Ces transactions sont réalisées à la valeur de marché.

NOTE 30 – RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS

Les rémunérations directes et indirectes versées en 2014 et en 2013 aux membres du Conseil d'administration et aux membres de la Direction du Groupe sont ventilées de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2014	Exercice 2013
Jetons de présence	0,8	0,8
Rémunérations brutes directes et indirectes		
part fixe	9,0	9,0
part variable	4,2	4,0
Charges de retraites IAS 19 estimées	2,1	2,0
Charges IFRS 2 - paiement fondé sur des actions	4,2	3,6
Indemnités de fin de contrat de travail, de fin de carrière ou autres indemnités	1,5	0,9
TOTAL	21,8	20,3

Le montant global des rémunérations brutes directes et indirectes versées en 2014 par les sociétés françaises et étrangères du Groupe aux membres de la Direction du Groupe s'est élevé à 14,7 millions d'euros (13,9 millions d'euros en 2013), dont 4,2 millions d'euros (4,0 millions d'euros en 2013) au titre de la part variable brute de ces rémunérations et un montant de 1,5 million a été versé au titre des indemnités de fin de contrat de travail, de fin de carrière ou autres indemnités (0,9 million en 2013).

Le montant provisionné au titre des engagements pris en matière de retraite (DBO sur les indemnités de fin de carrière et les rentes viagères) relatif aux membres de la Direction du Groupe est de 60,6 millions d'euros (47,2 millions d'euros au 31 décembre 2013).

NOTE 31 – EFFECTIFS

(effectifs moyens)	Exercice 2014	Exercice 2013 retraité
Sociétés consolidées par intégration globale		
Cadres	26 844	26 956
Employés	76 440	77 628
Ouvriers	77 449	81 609
TOTAL	180 733	186 193

Au 31 décembre 2014, l'effectif total est de 178 799 personnes (183 835 personnes en 2013) pour les sociétés consolidées par intégration globale.

NOTE 32 – INFORMATIONS SECTORIELLES

Informations sectorielles par Pôle et par Activité

Par Pôle, l'information sectorielle est présentée de la façon suivante :

- Pôle Matériaux Innovants (MI)
 - Vitrage
 - Matériaux Haute Performance (MHP)
- Pôle Produits pour la Construction (PPC)
 - Aménagement Intérieur : Activités Isolation et Gypse
 - Aménagement Extérieur : Activités Mortiers, Canalisation et Produits d'extérieur
- Pôle Distribution Bâtiment
- Pôle Conditionnement

La Direction utilise en interne plusieurs types d'indicateurs pour mesurer la performance des Activités et l'affectation des ressources. Ces indicateurs sont issus des informations utilisées pour la préparation des comptes consolidés et sont conformes aux exigences des normes. Les ventes internes sont généralement effectuées aux mêmes conditions que les ventes aux tiers et sont éliminées en consolidation. Les principes comptables suivis sont identiques à ceux suivis par le Groupe et décrits dans la note 1. La colonne « Autres » recouvre exclusivement les holdings et certaines fonctions support transversales du Groupe (fiscalité, trésorerie, achats...).



Exercice 2014

(en millions d'euros)	MATÉRIAUX INNOVANTS				PRODUITS POUR LA CONSTRUCTION				DISTRIBU- TION BÂTIMENT	CONDITIO- NEMENT	Autres*	Total
	Vitrage	Haute Performance	Éliminations Pôle	Total	Aménagement intérieur	Aménagement extérieur	Éliminations Pôle	Total				
Ventes externes	4 862	4 119		8 981	5 487	5 053		10 540	18 803	2 705	25	41 054
Ventes internes	31	113	(10)	134	569	317	(65)	821	3	0	(958)	0
Chiffre d'affaires et produits accessoires	4 893	4 232	(10)	9 115	6 056	5 370	(65)	11 361	18 806	2 705	(933)	41 054
Résultat d'exploitation	289	565		854	533	487		1 020	661	275	(13)	2 797
Résultat opérationnel	245	472		717	483	286		769	186	629	(92)	2 209
Résultat des équivalences	22	3		25	7	10		17	1	2	1	46
Amortissements	297	151		448	306	146		452	259	167	28	1 354
Dépréciations d'actifs	105	59		164	49	168		217	397	0	0	778
Investissements industriels**	235	183		418	282	239		521	264	213	21	1 437
Marge brute d'autofinancement				717				780	486	274	253	2 510
Excédent brut d'exploitation	586	716		1 302	839	633		1 472	920	442	15	4 151
Écarts d'acquisition nets	261	1 434		1 695				5 770	2 942	55	0	10 462
Marques non amortissables				0				876	1 799	0	0	2 675
Actifs et passifs sectoriels***				7 368				12 111	7 919	1 410	28	28 836

* La colonne « Autres » correspond à l'élimination des opérations intra-Groupe pour le chiffre d'affaires interne et à l'activité Holding pour les autres rubriques.

** Les investissements industriels n'incluent pas les immobilisations en location-financement.

*** Les actifs et passifs sectoriels comprennent les immobilisations corporelles nettes, le besoin en fonds de roulement, les écarts d'acquisition, les autres immobilisations incorporelles nettes après déduction des impôts différés sur marques et terrains.

Exercice 2013 retraité

(en millions d'euros)	MATÉRIAUX INNOVANTS				PRODUITS POUR LA CONSTRUCTION				DISTRIBU- TION BÂTIMENT	CONDITIO- NEMENT	Autres*	Total
	Vitrage	Haute Performance	Éliminations Pôle	Total	Aménagement intérieur	Aménagement extérieur	Éliminations Pôle	Total				
Ventes externes	4 778	3 989		8 767	5 331	5 256		10 587	18 769	3 616	22	41 761
Ventes internes	40	97	(11)	126	574	323	(57)	840	4	0	(970)	0
Chiffre d'affaires et produits accessoires	4 818	4 086	(11)	8 893	5 905	5 579	(57)	11 427	18 773	3 616	(948)	41 761
Résultat d'exploitation	123	520		643	488	514		1 002	638	463	8	2 754
Résultat opérationnel	(223)	460		237	446	468		914	329	424	(21)	1 883
Résultat des équivalences	6	0		6	7	5		12	1	2	1	22
Amortissements	302	155		457	313	171		484	261	175	30	1 407
Dépréciations d'actifs	141	26		167	15	75		90	210	5	0	472
Investissements industriels**	206	178		384	246	178		424	205	270	34	1 317
Marge brute d'autofinancement				566				719	420	436	379	2 520
Excédent brut d'exploitation	425	675		1 100	801	685		1 486	899	638	38	4 161
Écarts d'acquisition nets	248	1 285		1 533				5 674	3 135	59	0	10 401
Marques non amortissables				0				847	1 919	0	0	2 766
Actifs et passifs sectoriels***				6 935				11 841	8 150	1 956	177	29 059

* La colonne « Autres » correspond à l'élimination des opérations intra-Groupe pour le chiffre d'affaires interne et à l'activité Holding pour les autres rubriques.

** Les investissements industriels n'incluent pas les immobilisations en location-financement.

*** Les actifs et passifs sectoriels comprennent les immobilisations corporelles nettes, le besoin en fonds de roulement, les écarts d'acquisition, les autres immobilisations incorporelles nettes après déduction des impôts différés sur marques et terrains.



Informations par zone géographique

Exercice 2014

(en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe occidentale	Amérique du Nord	Pays émergents et Asie	Ventes internes	TOTAL
Chiffre d'affaires et produits accessoires	11 526	17 971	5 038	8 455	(1 936)	41 054
Investissements industriels*	300	452	220	465		1 437
Actifs et passifs sectoriels**	6 583	11 722	4 323	6 208		28 836

* Les investissements industriels n'incluent pas les immobilisations en location-financement.

** Les actifs et passifs sectoriels comprennent les immobilisations corporelles nettes, le besoin en fonds de roulement, les écarts d'acquisition, les autres immobilisations incorporelles nettes après déduction des impôts différés sur marques et terrains.

Exercice 2013 retraité

(en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe occidentale	Amérique du Nord	Pays émergents et Asie	Ventes internes	TOTAL
Chiffre d'affaires et produits accessoires	11 682	17 537	5 896	8 406	(1 760)	41 761
Investissements industriels*	247	371	245	454		1 317
Actifs et passifs sectoriels**	6 786	11 906	4 268	6 099		29 059

* Les investissements industriels n'incluent pas les immobilisations en location-financement.

** Les actifs et passifs sectoriels comprennent les immobilisations corporelles nettes, le besoin en fonds de roulement, les écarts d'acquisition, les autres immobilisations incorporelles nettes après déduction des impôts différés sur marques et terrains.

NOTE 33 – PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Les principales sociétés consolidées sont présentées ci-dessous, notamment celles dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 100 millions d'euros.

PÔLE MATÉRIAUX INNOVANTS

VITRAGE	Pays	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain Glass France	France	100,00 %
Saint-Gobain Sekurit France	France	100,00 %
Saint-Gobain Glass Logistics	France	100,00 %
Saint-Gobain Sekurit Deutschland GmbH & Co. KG	Allemagne	99,99 %
Saint-Gobain Glass Deutschland GmbH	Allemagne	99,99 %
Saint-Gobain Deutsche Glas GmbH	Allemagne	99,99 %
Saint-Gobain Glass Benelux	Belgique	99,97 %
Saint-Gobain Sekurit Benelux SA	Belgique	100,00 %
Saint-Gobain Autover Distribution SA	Belgique	100,00 %
Cebrace Cristal Plano Ltda	Brésil	50,00 %
Saint-Gobain Do Brasil Ltda	Brésil	100,00 %
Hankuk Glass Industries Inc.	Corée du Sud	80,47 %
Hankuk Sekurit Limited	Corée du Sud	90,13 %
Saint-Gobain Cristalería S.L	Espagne	99,83 %
Saint-Gobain Glass India Ltd	Inde	99,00 %
Saint-Gobain Glass Italia S.p.a	Italie	100,00 %
Saint-Gobain Sekurit Italia	Italie	100,00 %
Saint-Gobain Glass Mexico	Mexique	99,83 %
Koninklijke Saint-Gobain Glass Nederland	Pays-Bas	100,00 %



Saint-Gobain Glass Polska Sp Zoo	Pologne	99,99 %
Saint-Gobain Sekurit Hanglas Polska Sp Zoo	Pologne	97,61 %
Glassolutions Saint-Gobain Ltd (Solaglas)	Royaume-Uni	100,00 %
Saint-Gobain Glass UK Limited	Royaume-Uni	100,00 %

MATÉRIAUX HAUTE PERFORMANCE	Pays	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain Abrasifs	France	99,98 %
Société Européenne des Produits Réfractaires	France	100,00 %
Saint-Gobain Abrasives GmbH	Allemagne	100,00 %
Saint-Gobain Do Brasil Ltda	Brésil	100,00 %
Saint-Gobain Abrasives Canada, Inc.	Canada	100,00 %
Saint-Gobain Abrasives, Inc.	États-Unis	100,00 %
Saint-Gobain Ceramics & Plastics, Inc.	États-Unis	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics Corporation	États-Unis	100,00 %
Saint-Gobain Solar Gard, LLC	États-Unis	100,00 %
Saint-Gobain Abrasivi S.p.a	Italie	99,98 %
SEPR Italia S.p.a	Italie	100,00 %
Saint-Gobain Abrasives BV	Pays-Bas	100,00 %
Saint-Gobain Abrasives Ltd	Royaume-Uni	100,00 %
Saint-Gobain Adfors CZ S.R.O.	République tchèque	100,00 %

PÔLE PRODUITS POUR LA CONSTRUCTION

AMÉNAGEMENT INTÉRIEUR	Pays	Pourcentage de détention direct et indirect
Placoplatre SA	France	99,75 %
Saint-Gobain Isover	France	100,00 %
Saint-Gobain Rigips GmbH	Allemagne	100,00 %
Saint-Gobain Isover G+H AG	Allemagne	99,91 %
Saint-Gobain Construction Products Belgium	Belgique	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products South Africa Ltd	Afrique du Sud	100,00 %
CertainTeed Gypsum Canada, Inc.	Canada	100,00 %
Saint-Gobain Placo Ibérica	Espagne	99,83 %
CertainTeed Corporation	États-Unis	100,00 %
CertainTeed Gypsum & Ceillings USA, Inc.	États-Unis	100,00 %
Gypsum Industries Ltd	Irlande	100,00 %
Saint-Gobain PPC Italia S.p.a	Italie	100,00 %
Mag-Isover K.K.	Japon	99,98 %
BPB United Kingdom Ltd	Royaume-Uni	100,00 %
BPB Plc	Royaume-Uni	100,00 %
Saint-Gobain Construction Product Russia Insulation	Russie	100,00 %
Saint-Gobain Isover AB	Suède	100,00 %
Saint-Gobain Ecophon AB	Suède	100,00 %
Thai Gypsum Products PLC	Thaïlande	99,69 %
Izocam Ticaret VE Sanayi A.S.	Turquie	47,53 %
Celotex Group Limited	Royaume-Uni	100,00 %



AMÉNAGEMENT EXTÉRIEUR	Pays	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain Weber	France	100,00 %
Saint-Gobain PAM	France	100,00 %
Saint-Gobain Weber GmbH	Allemagne	100,00 %
Saint-Gobain PAM Deutschland GmbH	Allemagne	100,00 %
Saint-Gobain Do Brasil Ltda	Brésil	100,00 %
Saint-Gobain Canalização Ltda	Brésil	100,00 %
Saint-Gobain (Xuzhou) Pipe Co., Ltd	Chine	100,00 %
Saint-Gobain Pipelines Co., Ltd	Chine	100,00 %
Saint-Gobain Weber Cemarksa SA	Espagne	99,83 %
Saint-Gobain PAM España SA	Espagne	99,83 %
CertainTeed Corporation	États-Unis	100,00 %
Saint-Gobain PAM Italia S.p.a	Italie	100,00 %
Saint-Gobain PAM UK Ltd	Royaume-Uni	100,00 %
Saint-Gobain Byggprodukter AB	Suède	100,00 %
Saint-Gobain Weber AG	Suisse	100,00 %

PÔLE DISTRIBUTION BÂTIMENT

	Pays	Pourcentage de détention direct et indirect
Distribution Sanitaire Chauffage	France	100,00 %
Lapeyre	France	100,00 %
Saint-Gobain Distribution France	France	100,00 %
Saint-Gobain Building Distribution Deutschland GmbH	Allemagne	100,00 %
Saint-Gobain Distribuição Brasil Ltda	Brésil	100,00 %
Saint-Gobain Distribution Denmark	Danemark	100,00 %
Saint-Gobain Distribucion Construcción, S.L	Espagne	99,83 %
Norandex Building Material Distribution, Inc.	États-Unis	100,00 %
Optimera As	Norvège	100,00 %
Saint-Gobain Distribution The Netherlands B.V	Pays-Bas	100,00 %
Saint-Gobain Building Distribution Ltd	Royaume-Uni	100,00 %
Saint-Gobain Building Distribution CZ, Spol S.R.O.	République tchèque	100,00 %
Saint-Gobain Distribution Nordic Ab	Suède	100,00 %
Sanitas Troesch AG	Suisse	100,00 %

PÔLE CONDITIONNEMENT

	Pays	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain Emballage	France	100,00 %
Saint-Gobain Oberland Aktiengesellschaft	Allemagne	96,67 %
Saint-Gobain Vidros SA	Brésil	100,00 %
Saint-Gobain Vicasa SA	Espagne	99,75 %
Saint-Gobain Vetri S.p.a	Italie	99,99 %

NOTE 34 – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.



2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux Actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain S.A.

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la Compagnie de Saint-Gobain, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du Référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 3 de l'annexe aux états financiers qui expose les incidences de l'application, au 1er janvier 2014, des normes IFRS 10 « États financiers consolidés », IFRS 11 « Partenariats » et IFRS 12 « Informations sur les participations dans d'autres entités » et de l'interprétation IFRIC 21 « Droits ou taxe ».

II - Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Valorisation des actifs corporels et incorporels

Le Groupe procède régulièrement à des tests de valeur de ses actifs : immobilisations corporelles, écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles, et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles amortissables, selon les modalités décrites dans la note 1 de l'annexe aux états financiers (paragraphe « Dépréciation des immobilisations corporelles, incorporelles et écarts d'acquisition »). Nous avons examiné les modalités de la mise en œuvre de ces tests de dépréciation ainsi que les estimations et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que les notes 1 et 4 de l'annexe aux états financiers donnent une information appropriée.

Avantages au personnel

La note 1 de l'annexe aux états financiers (paragraphe « Avantages au personnel – régimes à prestations définies ») précise les modalités d'évaluation des avantages au personnel. Ces engagements ont fait l'objet d'une évaluation par des actuaires externes. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues, à revoir, par sondages, les calculs effectués et à vérifier que les notes 1 et 15 de l'annexe aux états financiers fournissent une information appropriée.



Provisions

Comme indiqué dans la note 1 de l'annexe aux états financiers (paragraphe «Autres provisions et passifs courants et non courants»), le Groupe constitue des provisions pour couvrir ses risques. La nature des provisions incluses dans le poste «Autres provisions et passifs» du bilan est détaillée en note 17 de l'annexe aux états financiers. Sur la base des éléments disponibles lors de nos travaux, nous nous sommes assurés du caractère approprié des modalités et données utilisées pour déterminer les provisions ainsi que de l'information relative à ces provisions fournie en note 28 «Litiges» de l'annexe aux états financiers.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III - Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 25 février 2015

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Pierre Coll

Jean-Christophe Georghiou

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Jean-Paul Thill

Philippe Grandclerc



Informations financières et comptables

Comptes annuels

3. Comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain (société mère)

Compte de résultat	240	Note 10 - Capitaux propres	250
Bilan	242	Note 11 - Autres fonds propres	254
Tableau des flux de trésorerie	244	Note 12 - État des provisions	255
Annexe aux comptes annuels 2014	245	Note 13 - Dettes	256
Note 1 - Règles et méthodes comptables	245	Note 14 - Transactions avec les entreprises et parties liées	258
Note 2 - Résultat d'exploitation	246	Note 15 - Inventaire du portefeuille	259
Note 3 - Résultat financier	246	Note 16 - Renseignements concernant les participations directes de la Compagnie dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital	260
Note 4 - Résultat exceptionnel	246	Note 17 - Engagements hors bilan	262
Note 5 - Impôts sur les bénéfices	246	Note 18 - Informations sur les honoraires des Commissaires aux comptes	263
Note 6 - Immobilisations incorporelles	247	Note 19 - Informations sur le personnel	264
Note 7 - Immobilisations corporelles	247	Note 20 - Litiges	264
Note 8 - Immobilisations financières	247	Note 21 - Événements postérieurs à la clôture de l'exercice	266
Note 9 - Actifs circulant	249		

4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

5. Rapport de Gestion - Comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain

6. Tableau des Résultats et autres éléments caractéristiques au cours des cinq derniers exercices

7. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés



3. Comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain (société mère)

Compte de résultat

(en milliers d'euros)	2014	2013
Produits d'exploitation		
Redevances	99 199	96 701
Autres services	67 789	80 244
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	166 988	176 945
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	829	2 108
Transferts de charges	2 699	2 333
Autres produits	247	626
TOTAL I	170 763	182 011
Charges d'exploitation		
Autres achats, charges et services externes	(107 701)	(110 346)
Impôts, taxes et versements assimilés	(6 650)	(6 576)
Rémunérations du personnel	(42 809)	(43 522)
Charges sociales	(15 060)	(15 679)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	(38 922)	(14 396)
Autres charges	(2 129)	(2 297)
TOTAL II	(213 271)	(192 816)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (NOTE 2)	(42 508)	(10 805)
Quotes-parts résultat sur opérations en commun		
PROFITS	TOTAL III	
PERTES	TOTAL IV	
Produits financiers		
De participations	978 060	598 743
Revenus des prêts et placements et produits assimilés	497 073	595 403
Revenus d'autres valeurs mobilières de l'actif immobilisé	22	12
Autres intérêts et produits assimilés	27 868	28 531
Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges	6 486	31 100
Différences positives de change	3 779	4 763
Produits nets s/cessions de valeurs mobilières de placement	5 189	5 239
TOTAL V	1 518 477	1 263 791
Charges financières		
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	(34 207)	(67 603)
Intérêts et charges assimilées	(459 178)	(543 711)
Différences négatives de change	(4)	(16)
Charges nettes s/cessions valeurs mobilières de placement	(7)	
TOTAL VI	(493 396)	(611 330)
RÉSULTAT FINANCIER (NOTE 3)	1 025 081	652 461
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	982 573	641 656



Compte de résultat (suite)

(en milliers d'euros)	2014	2013
Produits exceptionnels		
Sur opérations de gestion	676	1 223
Sur opérations en capital	138	140 746
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	6 659	12 126
TOTAL VII	7 473	154 095
Charges exceptionnelles		
Sur opérations de gestion	(936)	(1 086)
Sur opérations en capital	(2 849)	(55 578)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	(22 762)	(24 976)
TOTAL VIII	(26 547)	(81 640)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (NOTE 4)	(19 074)	72 455
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES (NOTE 5)	TOTAL IX	
	165 867	201 647
TOTAL DES PRODUITS	1 696 713	1 599 897
TOTAL DES CHARGES	(567 347)	(684 139)
RÉSULTAT NET	1 129 366	915 758



Bilan

ACTIF

<i>(en milliers d'euros)</i>	2014			2013
	Brut	Amortissement et dépréciations	Net	
ACTIF IMMOBILISÉ				
Immobilisations incorporelles (note 6)				
Fonds commercial ⁽¹⁾	567	(567)	–	–
Autres immobilisations incorporelles	46 539	(36 439)	10 100	11 753
Immobilisations incorporelles en cours	2 076		2 076	1 130
Immobilisations corporelles (note 7)				
Terrains	63		63	63
Constructions	1 430	(510)	920	985
Autres	7 706	(5 114)	2 592	2 512
Immobilisations corporelles en cours	179		179	0
Immobilisations financières⁽²⁾ (note 8)				
Titres de participations	13 208 099	(30 079)	13 178 020	12 778 075
Créances rattachées à des participations	11 969 953		11 969 953	12 489 086
Autres titres immobilisés	175	(98)	77	77
Prêts	1 671 375		1 671 375	1 226 610
Autres immobilisations financières	681		681	480
TOTAL I	26 908 843	(72 807)	26 836 036	26 510 771
ACTIF CIRCULANT (note 9)				
Créances autres ⁽³⁾	1 523 822		1 523 822	1 320 193
Valeurs mobilières de placement	1 980 577		1 980 577	2 964 620
Disponibilités	568 417		568 417	750 746
Comptes de régularisation				
Charges constatées d'avance ⁽³⁾	4 550		4 550	4 615
TOTAL II	4 077 366	–	4 077 366	5 040 173
Charges à répartir sur plusieurs exercices	TOTAL III	–	104 348	126 904
Écarts de conversion actif	TOTAL IV	–	–	–
TOTAL GÉNÉRAL	31 090 557	(72 807)	31 017 750	31 677 848
(1) dont droit au bail			–	–
(2) dont à moins d'un an			3 334 554	3 222 354
(3) dont à plus d'un an			108	204



PASSIF

(en milliers d'euros)	2014	2013
CAPITAUX PROPRES (note 10)		
Capital social	2 247 582	2 220 707
Primes d'émission, de fusion, d'apport	6 212 332	6 043 187
Écart de réévaluation	55 532	55 532
Réserves		
Réserve légale ^(a)	224 758	222 071
Réserves réglementées	2 617 758	2 617 758
Autres réserves	301 428	301 428
Report à nouveau	4 269 147	4 037 949
Résultat de l'exercice	1 129 366	915 758
Provisions réglementées (note 12)	6 438	6 438
TOTAL I	17 064 341	16 420 828
AUTRES FONDS PROPRES (note 11)		
Produits des émissions de titres participatifs	TOTAL I BIS	170 035
		170 035
PROVISIONS (note 12)		
Provisions pour risques	101 819	102 461
Provisions pour charges	162 074	110 908
TOTAL II	263 893	213 369
DETTES⁽¹⁾ (note 13)		
Autres emprunts obligataires	8 974 560	9 385 770
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ⁽²⁾	8 765	8 417
Emprunts et dettes financières divers	4 419 550	5 344 001
Dettes fiscales et sociales	71 919	73 979
Autres dettes	44 122	59 180
Comptes de régularisation		
Produits constatés d'avance	555	2 269
TOTAL III	13 519 471	14 873 616
Écarts de conversion passif	TOTAL IV	10
TOTAL GÉNÉRAL	31 017 750	31 677 848
(a) dont réserve de plus-values long terme affectée	14 225	14 225
(1) dont à plus d'un an	7 814 677	8 520 502
dont à moins d'un an	5 704 794	6 353 115
(2) dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	8 765	8 417



Tableau des flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	2014	2013
RÉSULTAT NET	1 129 366	915 758
Dotation aux amortissements	22 916	29 031
Dotation/Reprise de provisions	59 000	25 554
Résultat des réalisations d'actifs	(56)	(86 377)
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	1 211 226	883 966
(Augmentation) diminution des créances autres	(203 629)	(237 422)
(Augmentation) diminution des charges à répartir et constatées d'avance	2 570	(21 445)
Augmentation (diminution) des dettes fiscales et sociales	(2 061)	(20 513)
Augmentation (diminution) des autres dettes	(16 773)	13 683
VARIATION DES ÉLÉMENTS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT DE L'EXERCICE	(219 893)	(265 697)
TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION	991 333	618 269
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(1 478)	(616)
Acquisition d'immobilisations corporelles	(880)	(5 708)
Acquisition de titres de participation et autres titres immobilisés	(400 014)	
Acquisition d'actions propres	(133 822)	
Actifs immobilisés cédés	140	140 746
(Augmentation) diminution des créances rattachées à des participations	519 133	590 222
(Augmentation) diminution des prêts long terme	(444 765)	(223 428)
(Augmentation) diminution des autres immobilisations financières	(201)	108
TRÉSORERIE NETTE AFFECTÉE À DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT/DE DÉINVESTISSEMENT	(461 887)	501 324
Augmentation de capital	412 208	662 437
Affectation du dividende	(684 560)	(654 065)
Augmentation (diminution) des provisions pour risques et charges	(806)	1 195
Augmentation (diminution) des dettes financières	(907 062)	(1 218 929)
Augmentation (diminution) des banques créditrices et autres emprunts à court terme	(428 251)	480 740
Diminution (augmentation) des valeurs mobilières de placement	896 696	(298 830)
Augmentation (diminution) des écarts de conversion	-	-
TRÉSORERIE NETTE DÉGAGÉE PAR (OU UTILISÉE PAR) DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(711 775)	(1 027 452)
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE	(182 329)	92 141
Disponibilités au 1 ^{er} janvier	750 746	658 605
Disponibilités au 31 décembre	568 417	750 746
Analyse des disponibilités au 31 décembre		
Banques	568 417	750 746
Caisses	0	0
Total	568 417	750 746



Annexe aux comptes annuels 2014

L'exercice a une durée de douze mois, recouvrant la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2014.

Les notes, ci-après, font partie intégrante des comptes annuels.

Ces comptes annuels ont été arrêtés le 25 février 2015 par le Conseil d'administration.

NOTE 1 – RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les états financiers sont établis conformément au Plan Comptable Général en vigueur, aux dispositions de la législation française et aux principes généralement admis en France.

Les états financiers de l'établissement allemand sont incorporés dans ceux du siège de la Compagnie de Saint-Gobain.

Immobilisations incorporelles

Le fonds commercial reçu en apport, ne bénéficiant pas de protection juridique, a été amorti en 25 ans. Les autres immobilisations incorporelles, constituées de logiciels, sont évaluées à leur coût d'acquisition et sont amorties sur une durée de trois, cinq ou dix ans.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires), à l'exception des immobilisations acquises avant le 31 décembre 1976 qui ont fait l'objet d'une réévaluation.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire ou dégressif en fonction de la durée de vie prévue. Les durées les plus fréquemment utilisées sont les suivantes :

• Constructions	40 à 50 ans	Linéaire
• Agencements des constructions	12 ans	Linéaire
• Installations générales	5 à 12 ans	Linéaire
• Mobilier de bureau	10 ans	Linéaire
• Matériel de bureau	5 ans	Linéaire
• Matériel de transport	4 ans	Linéaire
• Matériel informatique	3 ans	Linéaire ou Dégressif

Immobilisations financières, participations, autres titres immobilisés

Les titres de participation sont entrés en comptabilité à leur coût d'acquisition hors frais accessoires. Périodiquement, et notamment lors de l'inventaire, les titres sont évalués à leur valeur d'utilité. L'estimation de la valeur d'utilité tient compte de différents critères dont la quote-part de capitaux propres sociaux et la quote-part d'actif net comptable consolidé. Au cas par cas des tests spécifiques peuvent être effectués afin de déterminer la valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs sur la base des business plans (ou budgets prévisionnels à long terme) hors frais financiers mais après impôt.

Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée. Si elle est supérieure, la plus-value latente n'est pas comptabilisée. Aucune compensation n'est pratiquée entre plus et moins-value.

Les actions propres détenues par la Compagnie de Saint-Gobain, dans le cadre de la couverture de plan d'options d'achats sont classées au bilan dans la rubrique « autres titres immobilisés ». Ces actions font l'objet d'une évaluation au plus bas du prix d'achat, du prix de marché ou du prix de levée des options accordées aux salariés lorsque la levée de celles-ci est probable.

Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement comprennent principalement des OPCVM et FCP monétaires qui sont enregistrées à leur coût d'acquisition ou à leur valeur de marché à la date de clôture si celle-ci est inférieure à ce coût.

Sont également classés en valeurs mobilières de placement, les titres autodétenus par la société autres que ceux classés en immobilisations financières.

La valeur de ces titres de placement est déterminée en appliquant la méthode PEPS (premier entré/premier sorti).

Opérations en devises

Les charges et produits sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises sont converties au taux de clôture, de même que les instruments de couverture correspondants, les différences résultant de cette conversion figurent en « différences de change ». Une provision pour pertes de change est constituée pour faire face aux pertes latentes exceptionnellement non couvertes.

Gestions des risques/Instruments financiers

Le risque de liquidité est géré avec pour principal objectif de garantir le renouvellement des financements du Groupe et, dans le respect de cet objectif, d'optimiser le coût financier annuel de la dette. Ainsi, la part de la dette à long terme dans la dette totale est toujours maintenue à un niveau élevé. De même, l'échéancier de cette dette à long terme est étalé de manière à répartir sur différents exercices les appels au marché effectués lors de son renouvellement.

La Compagnie de Saint-Gobain gère, essentiellement pour le compte de ses filiales, la couverture des risques de change, des risques de taux d'intérêt, et des risques de prix de l'énergie et des matières premières résultant des activités internationales du Groupe. Elle gère également pour elle-même et pour le compte de ses filiales la couverture du risque lié à l'évolution du cours de l'action Saint-Gobain sur la charge relative aux plans d'unités de performance.

Les instruments financiers dérivés utilisés pour couvrir les risques de change sont principalement des contrats d'achat ou de vente à terme fermes et des options de change. Les créances et les dettes en devises qui sont couvertes par des contrats d'achat ou de vente à terme sont valorisées au bilan à leur taux de couverture.



Les gains et les pertes latents sur les options de change qualifiées comptablement de couverture sont comptabilisés dans le compte de résultat pour la part représentant leur valeur temps et en compte de bilan pour la part représentant leur valeur intrinsèque. Pour les options de change non qualifiées comptablement de couverture, seules les pertes latentes sont enregistrées en compte de résultat.

Pour couvrir les risques de taux, la Compagnie de Saint-Gobain utilise principalement des *swaps* de taux et des *cross-currency swaps*.

Les charges et les produits financiers relatifs aux *swaps* de taux et aux *cross currency swaps* sont reconnus en résultat de façon symétrique à l'enregistrement des charges et des produits générés par l'élément couvert.

Les gains et les pertes latents sur les options de taux qualifiées de couverture sont comptabilisés dans le compte de résultat pour la part représentant leur valeur temps et en compte de bilan pour la part représentant leur valeur intrinsèque. Pour les options de taux non qualifiées comptablement de couverture, leur valeur de marché est enregistrée en compte de résultat.

Pour couvrir les risques de ses filiales sur l'énergie et les matières premières, la Compagnie de Saint-Gobain utilise, principalement, des *swaps* d'énergie et de matières premières. Les charges et les produits financiers relatifs à ces *swaps* sont reconnus en résultat de façon symétrique à l'enregistrement des charges et des produits générés par l'élément couvert.

Pour couvrir le risque lié à l'évolution du cours de l'action Saint-Gobain sur la charge relative aux plans d'unités de performance, la Compagnie de Saint-Gobain utilise des contrats d'*equity swaps*, réglés en espèce, qualifiés comptablement de couverture.

Régimes de l'intégration fiscale et du bénéfice fiscal consolidé

La Compagnie de Saint-Gobain bénéficiait du régime du bénéfice fiscal consolidé prévu à l'article 209 quinquies du Code Général des Impôts. Le dernier agrément au titre de ce régime portait sur les années 2004 à 2006. La Compagnie de Saint-Gobain n'a pas demandé le renouvellement de cet agrément pour la période ouverte à compter du 1^{er} janvier 2007.

Les impôts susceptibles d'être mis ultérieurement à la charge de la Compagnie de Saint-Gobain dans le cadre de l'effet du bénéfice fiscal consolidé dans les filiales ont fait l'objet d'une provision pour impôt. La variation de cette provision est comptabilisée en résultat exceptionnel.

En conséquence, depuis le 1^{er} janvier 2007, seul demeure en vigueur le régime de l'intégration fiscale prévu aux articles 223 A et suivants du Code Général des Impôts.

Les conventions d'intégration fiscale conclues à ce titre entre la Compagnie de Saint-Gobain et ses filiales prévoient la neutralité fiscale pour les filiales intégrées. Dans leur relation avec la Compagnie de Saint-Gobain, société mère intégrante, les filiales acquittent leur impôt comme si elles étaient imposées séparément. En cas de sortie du Groupe, les filiales déficitaires n'ont droit à aucune indemnisation au titre des déficits transmis à la société mère intégrante pendant la période d'intégration.

NOTE 2 – RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Le résultat d'exploitation se détériore de 31,7 millions d'euros (perte de 42,5 millions d'euros contre une perte de 10,8 millions d'euros en 2013) en raison principalement de la hausse des écarts actuariels sur engagements de retraites et indemnités de fin de carrière par rapport aux montants comptabilisés en 2013.

NOTE 3 – RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier augmente de 372,6 millions d'euros (1 025,1 millions d'euros contre 652,5 millions d'euros en 2013).

Cette variation s'explique principalement comme suit :

- augmentation de 379,4 millions d'euros des produits des participations (dividendes reçus des filiales et remontée du résultat de l'exercice 2014 des filiales de la succursale allemande) ;
- diminution de 14,5 millions d'euros des revenus des prêts, placements et autres produits assimilés nets des frais financiers exposés ;
- un net de reprise de provision – dotation – en amélioration de 8,8 millions d'euros (charge nette de 27,7 millions d'euros en 2014 contre 36,5 millions d'euros en 2013).

NOTE 4 – RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel est en perte de 19,1 millions d'euros en raison principalement de dotations aux provisions pour plans d'attribution d'actions et d'unités de performance et de dotations aux provisions pour impôts.

NOTE 5 – IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Le produit net d'impôt ressort à 165,9 millions d'euros. Ceci s'explique notamment par :

- un produit d'impôt évalué à 153 millions d'euros au titre du régime de l'intégration fiscale (France) 2014, sachant que la perte fiscale propre de la Compagnie de Saint-Gobain (avant ajustements d'intégration) se monterait à 1 million d'euros ;
- un produit net d'impôt de 16,6 millions d'euros de l'établissement allemand ;
- et enfin, une charge (France) de 3,7 millions d'euros.

En France, le résultat d'intégration fiscale 2014 est déficitaire. Le Groupe dispose par ailleurs de déficits antérieurs reportables. Le total des déficits cumulés reportables est estimé au 31 décembre 2014 à 346,6 millions d'euros.

L'établissement stable allemand de la Compagnie de Saint-Gobain est l'entité tête de Groupe d'une intégration fiscale locale (*Organschaft*). Cet établissement a dégagé un résultat d'intégration fiscale positif en 2014. Au 31 décembre 2014, les économies futures d'impôt qui se rattachent aux déficits restant à imputer sont de 83,3 millions d'euros.

Dans un cas comme dans l'autre, les économies futures d'impôts n'ont pas été reconnues dans les comptes annuels, mais dans les comptes consolidés.



NOTE 6 – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

(en milliers d'euros)	Immobilisations			Valeur brute à la fin de l'exercice	Cumulés au début de l'exercice	Amortissements		Cumulés à la fin de l'exercice	Valeur nette fin de période
	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions			Augmentations	Diminutions		
Fonds commercial	567			567	567			567	0
Autres immobilisations incorporelles	46 007	532		46 539	34 254	2 185		36 439	10 100
Immobilisations incorporelles en cours	1 130	946		2 076	0			0	2 076
	47 704	1 478	0	49 182	34 821	2 185	0	37 006	12 176

NOTE 7 – IMMOBILISATIONS CORPORELLES

(en milliers d'euros)	Immobilisations			Valeur brute à la fin de l'exercice	Cumulés au début de l'exercice	Amortissements		Cumulés à la fin de l'exercice	Valeur nette fin de période
	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions			Augmentations	Diminutions		
Terrains	63			63	0			0	63
Constructions	1 430			1 430	445	65		510	920
Autres immobilisations corporelles	7 106	701	(101)	7 706	4 594	616	(96)	5 114	2 592
Immobilisations corporelles en cours	0	179		179	0			0	179
Avances et acomptes	0			0	0			0	0
	8 599	880	(101)	9 378	5 039	681	(96)	5 624	3 754

NOTE 8 – IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

(en milliers d'euros)	Immobilisations			Valeur brute à la fin de l'exercice
	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	
Titres de participations	12 808 154	400 301	(356)	13 208 099
Créances rattachées	12 489 086	15 502 125	(16 021 258)	11 969 953
Autres titres immobilisés	175	213 500	(213 500)	175
Prêts	1 226 610	4 316 336	(3 871 571)	1 671 375
Autres immobilisations financières	480	560	(359)	681
	26 524 505	20 432 822	(20 107 044)	26 850 283

Mouvements sur les titres de participation

(en milliers d'euros)	Augmentations	Diminutions
Souscription à l'augmentation de capital de Saint-Gobain Matériaux de Construction	400 000	
Achat de titres Saint-Gobain Isover G+H AG	14	
Liquidation de la société Saint-Gobain S.P.O.L. Prague		(69)
Fusion SG Sekurit de Colombia avec SG de Colombia	287	
Fusion SG de Colombia avec SG Sekurit de Colombia		(287)
TOTAL	400 301	(356)



Ventilation à plus ou moins d'un an des créances, prêts et autres immobilisations financières

<i>(en milliers d'euros)</i>	Montant brut	Échéance	
		À un an au plus	À plus d'un an
Créances rattachées à des participations	11 969 953	1 663 179	10 306 774
Prêts	1 671 375	1 671 375	
Autres	681		681
TOTAL	13 642 009	3 334 554	10 307 455

Mouvements sur les autres titres immobilisés

<i>(en milliers d'euros)</i>	Augmentations	Diminutions
Transfert d'actions propres de valeurs mobilières de placement en actions en annulation	213 500	
Annulation d'actions propres		(213 500)
TOTAL	213 500	(213 500)

Mouvements sur actions propres classées en immobilisations financières

	Nb d'actions détenues	<i>(en milliers d'euros)</i>	
		Valeur Brute	Valeur Nette
AU 31 DÉCEMBRE 2012	1 410 802	53 787	44 556
Acquisition en 2013			
Cession en 2013	(536 000)	(19 427)	(19 427)
Annulation en 2013			
Transfert d'actions en VMP en 2013	(874 802)	(34 360)	(30 268)
Ajustement des dépréciations			5 139
AU 31 DÉCEMBRE 2013	0	0	0
Acquisition en 2014			
Transfert d'actions de VMP en 2014	6 100 000	213 500	213 500
Annulation en 2014	(6 100 000)	(213 500)	(213 500)
Ajustement des dépréciations			
AU 31 DÉCEMBRE 2014	0	0	0

Au cours de l'exercice 2014, la Compagnie a acheté directement sur le marché 3 786 095 actions d'une valeur nominale de 4 euros, pour un montant de 133,8 millions d'euros dont 15,1 millions d'euros en nominal. Ces actions ont été affectées en valeurs mobilières de placement. Le 20 novembre 2014, 6 100 000 actions ont été reclassées de valeurs mobilières de placement en immobilisations financières et ont été ensuite annulées le 28 novembre 2014.

Il n'y a eu aucune cession effectuée dans le cadre de plans d'options d'achats en 2013 et en 2014.

Au 31 décembre 2014, le nombre total d'actions autodétenues s'élève à 857 741, dont :

- **60 000** actions propres détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité (voir note 9 valeurs mobilières de placement) ;
- **797 741** actions propres détenues en vue de la couverture de plans d'allocations d'actions aux salariés (voir note 9 valeurs mobilières de placement).



NOTE 9 – ACTIF CIRCULANT

Échéances des créances de l'actif circulant

(en milliers d'euros)	Montant brut	Échéance	
		À un an au plus	À plus d'un an
Créances autres	1 523 822	1 523 737	85
Charges constatées d'avance	4 550	4 527	23
TOTAL	1 528 372	1 528 264	108
Provision clients douteux			

Analyse du poste « Créances autres »

(en milliers d'euros)	2014	2013
Comptes courants filiales	1 462 734	1 254 242
Clients Groupe	28 977	34 480
Mises au marché <i>swaps</i> et options ⁽¹⁾	16 614	13 697
Impôts sur les bénéficiaires	7 897	8 062
Groupe - produits à recevoir & avoirs à recevoir	2 175	1 257
Dividendes à recevoir	1 653	1 412
Créances fiscales	1 322	877
Fournisseurs - avances & acomptes versés	564	268
Retenues à la source	123	139
Factures à établir		3 853
Autres	1 763	1 906
TOTAL	1 523 822	1 320 193

⁽¹⁾ L'ensemble des positions débitrices sur les mises au marché des contrats de *swaps* et options est porté à l'actif du bilan dans le poste « créances autres » tandis que les positions créditrices sont portées au passif du bilan sur la ligne « autres dettes ».

Valeurs mobilières de placement

Au 31 décembre 2014, les valeurs mobilières de placement s'élevaient à 1 981 millions d'euros.

Elles se composent pour l'essentiel de 1 950 millions d'euros de parts d'OPCVM et de FCP monétaires souscrites par la Compagnie dans le cadre de sa politique de gestion centralisée de la trésorerie du Groupe afin de rémunérer des excédents temporaires de trésorerie.

Les valeurs mobilières de placement comprennent également 797 741 actions propres détenues en vue de la couverture de plans d'allocation d'actions aux salariés.

Les valeurs mobilières de placement comprennent enfin des titres détenus dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de déontologie de l'AFEI (Association française des entreprises d'investissements) reconnue par l'Autorité des marchés financiers, signé avec Exane BNP Paribas le 16 novembre 2007 et mis en œuvre le 3 décembre 2007, pour une période s'achevant au 31 décembre 2007 et renouvelable depuis par tacite reconduction.

Dans le cadre de ce contrat de liquidité, la Compagnie détient au 31 décembre 2014 :

- des parts d'un FCP monétaire euro pour un montant de 2,6 millions d'euros ;
- et 60 000 actions propres pour un montant de 2 millions d'euros.

Dans le cadre de ce contrat, 1 290 771 actions ont été achetées et 1 234 771 actions ont été vendues en 2014 et 1 686 656 actions ont été achetées et 1 695 156 actions ont été vendues en 2013.

Charges à répartir sur plusieurs exercices

(en milliers d'euros)	2014	2013
Frais d'émission d'emprunts obligataires	89 758	108 323
Frais d'émission sur lignes syndiquées	14 590	18 581
CHARGES À RÉPARTIR	104 348	126 904

En 2014, ce compte a enregistré 3 millions d'euros de frais relatifs à la mise en place des emprunts et les amortissements se sont élevés à 25,5 millions d'euros.

Les opérations de refinancement correspondantes sont analysées dans la note 13.



NOTE 10 – CAPITAUX PROPRES

10.1 Mouvements sur le capital social

Valeur du nominal au 31/12/2013: 4 euros	Nombre d'actions	Montant du capital (en milliers d'euros)
Valeur du nominal au 31/12/2014: 4 euros		
Situation au début de l'exercice	555 176 790	2 220 707
Augmentation de capital/Actions gratuites (31 mars 2014)	684 698	2 739
Augmentation de capital/Actions gratuites de performance (31 mars 2014)	511 297	2 045
Augmentation de capital/Plans d'options de souscription (31 mars 2014)	146 283	585
Augmentation de capital/Plan d'Épargne Groupe (15 mai 2014)	4 303 388	17 214
Augmentation de capital/Plans d'options de souscription (30 juin 2014)	410 976	1 644
Augmentation de capital/Dividende payé en actions (4 juillet 2014)	6 601 189	26 405
Réduction de capital/Annulation d'actions (28 novembre 2014)	(6 100 000)	(24 400)
Augmentation de capital/Plans d'options de souscription (31 décembre 2014)	160 945	643
SITUATION AU 31/12/2014	561 895 566	2 247 582

Au 31 décembre 2014 le capital social s'élève à **2 247 582** milliers d'euros et il se compose de **561 895 566** actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune.

10.2 Tableau de variations des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Montant
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2013 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2013	16 420 827
Augmentation de capital/Plans d'options de souscription (31 mars 2014)	4 344
Augmentation de capital/Plan d'Épargne Groupe (15 mai 2014)	145 229
Affectation du dividende relatif à l'exercice 2013	(684 560)
Augmentation de capital/Plans d'options de souscription (30 juin 2014)	14 576
Augmentation de capital/Dividende payé en actions (4 juillet 2014)	243 005
Réduction de capital/Annulation d'actions (28 novembre 2014)	(213 500)
Augmentation de capital/Plans d'options de souscription (31 décembre 2014)	5 054
Résultat de l'exercice 2014	1 129 366
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2014 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2014	17 064 341

10.3 Faits marquants

Les principaux événements ayant contribué à l'évolution du capital social et des capitaux propres sont les suivants :

- **l'augmentation en mars 2014 du capital social par la création de 684 698 actions nouvelles** conformément au Plan 2009 d'attribution gratuite d'actions à l'ensemble des salariés du Groupe, pour livraison aux bénéficiaires hors de France, Italie et Espagne, et de **511 297 actions nouvelles** conformément aux Plans 2009 et 2011 d'attribution gratuite d'actions à certains cadres et dirigeants. Cette augmentation a été réalisée par le prélèvement de 5 262 milliers d'euros sur le compte de primes d'émission ;
- **l'augmentation en mai 2014 du capital social par souscription de 4 303 388 actions dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe au prix de 33,89 euros**, le produit brut ressort à 145 842 milliers d'euros, et après prise en compte des frais nets d'impôts qui se rapportent à cette opération le produit net s'élève à 145 229 milliers d'euros ;
- **l'augmentation en juillet 2014 du capital social par souscription de 6 601 189 actions suite à l'option qui a été offerte aux actionnaires d'opter pour le paiement d'une quote-part de 50 % du dividende en actions** : au terme de cette opération, au prix unitaire de

36,89 euros, il a été constaté un produit brut de 243 518 milliers d'euros et après prise en compte des frais nets d'impôts relatifs à cette opération un produit net de 243 005 milliers d'euros. Le montant du dividende payé en espèces est de 441 042 milliers d'euros ;

- **la réduction de capital le 28 novembre 2014 par annulation de 6 100 000 actions** pour un montant brut et net de 213 500 milliers d'euros ;

- **enfin en mars, juin et décembre ont également été constatées les souscriptions de 146 283 actions au prix moyen de 29,70 euros, 410 976 actions au prix moyen de 35,47 euros et 160 945 actions à un prix moyen de 31,41 euros** dans le cadre des levées réalisées en 2014 au titre de plans d'options de souscription soit un produit brut et aussi net de 23 974 milliers d'euros.

Sous ces effets le **capital social** a augmenté de 26 875 milliers d'euros, la **réserve légale** de 2 688 milliers d'euros et la **prime d'émission** de 169 145 milliers d'euros.



Tandis que le compte **Report à nouveau** a enregistré les mouvements suivants :

• Solde au 31 décembre 2013
(avant affectation du résultat 2013) : 4 037 949 K€

Mouvements résultant de la 3^e résolution de l'AGM du 5 juin 2014 (affectation du résultat) :

- Résultat de l'exercice 2013 : 915 758 K€
- Dividendes définitifs tenant compte du nombre réel d'actions propres détenues : - 684 560 K€

• Solde au 31 décembre 2014
(avant affectation du résultat 2014) : 4 269 147 K€

10.4 Plans d'options sur actions

La Compagnie de Saint-Gobain met en œuvre des plans d'options sur actions réservés à certaines catégories de personnel.

Le Conseil d'administration attribue des options donnant aux bénéficiaires la possibilité d'obtenir des actions Saint-Gobain à un prix calculé sur la base du cours moyen de l'action lors des 20 séances de bourse précédant leur attribution. Depuis 1999 aucun rabais n'est accordé par rapport au cours moyen.

Le délai minimum à respecter avant de lever les options qui était de trois ans pour les non-résidents et de quatre ans pour les résidents fiscaux a été uniformément fixé à quatre ans à partir du plan de

novembre 2007. Pendant ce délai, aucune des options reçues ne peut être exercée. Le délai maximum de levée des options est de dix ans à partir de la date d'attribution. Le bénéfice des options est perdu en cas de départ du Groupe, sauf décision exceptionnelle du Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain en accord avec le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance du Conseil d'administration.

Parmi les plans en vigueur au 31 décembre 2014, les plans de 2005 à 2007 et 2012 portent sur des options de souscription d'actions nouvelles. Pour les plans de 2008 à 2011 et en 2013 et 2014, le Conseil d'administration a décidé que la nature des options, options de souscription ou d'achat, serait déterminée par ses soins au plus tard la veille du début de la période d'exercice, étant précisé que les options qui seraient le cas échéant exercées avant qu'il n'ait statué sur leur nature, seraient des options de souscription. Le Conseil d'administration a statué que les plans 2008, 2009 et 2010 sont des plans d'options de souscription.

Jusqu'en 2008 l'exercice des options était soumis à une condition de performance pour certains bénéficiaires seulement. Les plans attribués depuis 2009 sont soumis pour toutes les catégories de bénéficiaires sans exception à une condition de performance.

Au titre du plan 2014 la valeur retenue comme assiette de la contribution sociale de 30 %, pour les bénéficiaires appartenant aux sociétés françaises du Groupe, est de 2,58 euros par option octroyée.

Le nombre d'options non levées a évolué comme suit :

	Actions de 4 € nominal	Prix moyen d'exercice (en euros)
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2012	24 381 403	42,46
Options attribuées	247 250	38,80
Options exercées	(2 497 850)	31,26
Options caduques	(667 106)	32,26
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2013	21 463 697	44,05
Options attribuées	234 550	34,13
Options exercées	(718 204)	33,38
Options caduques *	(4 797 204)	38,41
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2014	16 182 839	46,04

* dont 3 679 814 options du plan d'option de souscription 2004 non levées à expiration du plan, le 17 novembre 2014 et 1 117 390 options du plan d'option de souscription 2010 devenues caduques suite à non-réalisation des conditions de performance.



Le tableau ci-dessous récapitule les données relatives aux plans d'options en vigueur au 31 décembre 2014, après prise en compte de la réalisation partielle des conditions de performance attachées à certains plans :

Date d'attribution	Options exerçables			Options non exerçables		Total options non levées	
	Prix d'exercice (euros)	Nombre d'options	Durée pondérée contractuelle restante en mois	Prix d'exercice (euros)	Nombre d'options	Nombre d'options	Nature des options
2005	41,34	4 006 958	11	–	–	4 006 958	Souscription
2006	52,52	4 306 454	23	–	–	4 306 454	Souscription
2007	64,72	3 403 171	35	–	–	3 403 171	Souscription
2008	25,88	2 382 465	47	–	–	2 382 465	Souscription
2009	36,34	909 341	59	–	–	909 341	Souscription
2010	35,19	0	71	–	–	0	Souscription
2011	–	–	83	31,22	459 650	459 650	ci-dessus § 10.4
2012	–	–	95	27,71	243 000	243 000	Souscription
2013	–	–	107	38,80	237 250	237 250	ci-dessus § 10.4
2014	–	–	119	34,13	234 550	234 550	ci-dessus § 10.4
TOTAL	–	15 008 389	–	–	1 174 450	16 182 839	–

Au 31 décembre 2014, 15 008 389 options étaient exerçables à un prix moyen d'exercice de 47,09 euros et 1 174 450 options au prix moyen d'exercice de 32,61 euros n'étaient pas encore arrivées au terme de la période d'acquisition.

10.5 Plans d'attribution d'actions

Des plans d'attribution d'actions assujettis à des conditions de performance ont été mis en œuvre à partir de 2009.

Au 31 décembre 2014, cinq plans d'attribution d'actions de performance sont en cours :

• **Un plan d'attribution d'actions de performance à émettre au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France et à l'étranger autorisé par le Conseil d'administration du 18 novembre 2010.** L'attribution est assujettie à une condition de présence et à une condition de performance, qui a été partiellement réalisée.

Ce plan porte sur **737 550** actions et il s'analyse comme suit :

- pour les salariés éligibles du Groupe en France, la période d'acquisition s'est achevée le 29 mars 2013 et les actions ont été livrées le 30 mars 2013 (nombre d'actions livrées, 185 905, auxquelles s'ajoutent 590 actions livrées par anticipation). 126 565 droits sont devenus caducs suite à prise en compte des conditions de performance et 12 000 droits sont devenus caducs suite à démission. La période d'acquisition est suivie d'une période de conservation de deux ans : sauf décès ou invalidité, les actions reçues ne pourront être cédées qu'à compter du 31 mars 2015 ;

- pour les salariés éligibles du Groupe en dehors de la France, la période d'acquisition s'achèvera le 30 mars 2015 et les actions seront livrées le 31 mars 2015 (nombre potentiel d'actions à livrer 249 520, auxquelles s'ajoutent 700 actions livrées par anticipation). 143 320 droits sont devenus caducs suite à prise en compte des conditions de performance et 18 950 droits sont devenus caducs suite à démission. Les actions reçues seront immédiatement cessibles.

• **Un plan d'attribution d'actions de performance à émettre au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France et à l'étranger autorisé par le Conseil d'administration du 24 novembre 2011.** L'attribution est assujettie à une condition de présence et à une condition de performance, qui a été partiellement réalisée.

Ce plan porte sur **942 920** actions et il s'analyse comme suit :

- pour les salariés éligibles du Groupe en France, la période d'acquisition s'est achevée le 29 mars 2014 et les actions ont été livrées le 30 mars 2014 (nombre d'actions livrées, 172 682, auxquelles s'ajoutent 2 813 actions livrées par anticipation). 238 313 droits sont devenus caducs suite à prise en compte des conditions de performance et 1 752 droits sont devenus caducs suite à démission. La période d'acquisition est suivie d'une période de conservation de deux ans : sauf décès ou invalidité les actions reçues ne pourront être cédées qu'à compter du 31 mars 2016 ;

- pour les salariés éligibles du Groupe en dehors de la France, la période d'acquisition s'achèvera le 30 mars 2016 et les actions seront livrées le 31 mars 2016 (nombre potentiel d'actions à livrer 238 756, auxquelles s'ajoutent 170 actions livrées par anticipation). 279 634 droits sont devenus caducs suite à prise en compte des conditions de performance et 8 800 droits sont devenus caducs suite à démission. Les actions reçues seront immédiatement cessibles.

• **Un plan d'attribution d'actions de performance existantes, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe à l'étranger, autorisé par le Conseil d'administration du 22 novembre 2012.** L'attribution est assujettie à une condition de présence et à une condition de performance.

Ce plan porte sur **542 370** actions de performance, dont 250 ont été livrées par anticipation. La période d'acquisition s'achèvera le 21 novembre 2016, et les actions seront livrées le 22 novembre 2016. Les actions reçues seront immédiatement cessibles.



- **Un plan d'attribution d'actions de performance existantes, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe à l'étranger, autorisé par le Conseil d'administration du 21 novembre 2013.** L'attribution est assujettie à une condition de présence et à une condition de performance.

Ce plan porte sur **541 655** actions de performance. La période d'acquisition s'achèvera le 20 novembre 2017, et les actions seront livrées le 21 novembre 2017. Les actions reçues seront immédiatement cessibles.

- **Un plan d'attribution d'actions de performance existantes, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe à l'étranger, autorisé par le Conseil d'administration du 20 novembre 2014.** L'attribution est assujettie à une condition de présence et à une condition de performance.

Ce plan porte sur **530 240** actions de performance. La période d'acquisition s'achèvera le 19 novembre 2018, et les actions seront livrées le 20 novembre 2018. Les actions reçues seront immédiatement cessibles.

L'évolution du nombre total de droits à attribution d'actions de performance est la suivante :

	Nombre de droits
NOMBRE D' ACTIONS (DROITS EN COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2012	2 665 846
- droits à actions de performance attribués en novembre 2013	541 655
- création/livraison d'actions	(188 055)
- droits devenus caducs ou annulés	(1 960)
NOMBRE D' ACTIONS (DROITS EN COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2013	3 017 486
- droits à actions de performance attribués en novembre 2014	530 240
- création/livraison d'actions	(1 196 844)
- droits devenus caducs ou annulés	(248 591)
NOMBRE D' ACTIONS (DROITS EN COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2014	2 102 291

Le tableau ci-dessous donne pour les cinq plans d'attribution d'actions de performance le calendrier prévisionnel de création/livraison des actions sous réserve des cas de déblocage anticipé pour décès/invalidité et des conditions de présence et de performance restant à remplir :

Date d'attribution	Nombre de droits au 31/12/2014	Échéance de la période d'acquisition					type d'actions
		fin mars 2015	fin mars 2016	fin nov 2016	fin nov 2017	fin nov 2018	
18/11/2010	249 520	249 520					à émettre
24/11/2011	238 756		238 756				à émettre
22/11/2012	542 120			542 120			existantes
21/11/2013	541 655				541 655		existantes
20/11/2014	530 240					530 240	existantes
TOTAL	2 102 291	249 520	238 756	542 120	541 655	530 240	

10.6 Plans d'attribution d'unités de performance

Des plans d'attribution d'unités de performance, assujettis à des conditions de présence et de performance, ont été mis en œuvre en 2012, 2013 et 2014. Lesdits plans ne donneront pas lieu à émission d'actions nouvelles ou remise d'actions existantes et donneront à leurs bénéficiaires la possibilité de recevoir à long terme une rémunération en espèces dont le montant sera déterminé par référence au cours de bourse de l'action Saint-Gobain.

Au 31 décembre 2014, trois plans d'attribution d'unités de performance sont en cours :

- **un plan de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France, dont le principe a été approuvé par le Conseil d'administration du 22 novembre 2012.** Ce plan porte sur 536 400 unités de performance, qui pourront être exercées du 22 novembre 2016 au 21 novembre 2022, sous réserve des conditions de présence et de performance. À fin 2014, 13 600 unités de performance ont été exercées par anticipation ;

- **un plan de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France, dont le principe a été approuvé par le Conseil d'administration du 21 novembre 2013.** Ce plan porte sur 588 535 unités de performance, qui pourront être exercées du 21 novembre 2017 au 20 novembre 2023, sous réserve des conditions de présence et de performance. À fin 2014, 16 500 unités de performance ont été exercées par anticipation ;

- **un plan de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France, dont le principe a été approuvé par le Conseil d'administration du 20 novembre 2014.** Ce plan porte sur 598 400 unités de performance, qui pourront être exercées du 20 novembre 2018 au 19 novembre 2024, sous réserve des conditions de présence et de performance.



10.7 Plan d'Épargne du Groupe (PEG) de la Compagnie de Saint-Gobain

Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) est ouvert à tous les salariés français du Groupe, ainsi qu'aux salariés de la plupart des autres pays où le Groupe est présent qui ont un minimum de trois mois d'ancienneté dans le Groupe. Le prix d'exercice est celui fixé par le Président-Directeur Général de la Compagnie sur délégation du Conseil d'administration. Il correspond à la moyenne des 20 derniers cours d'ouverture de Bourse qui précèdent sa décision avec application d'une décote de 20%. Les salariés peuvent choisir une durée d'affectation de 5 ou 10 ans. Pendant les durées ainsi définies les actions, qu'elles soient détenues directement ou par les fonds communs de placement du PEG, ne peuvent pas être vendues sauf événements exceptionnels.

En 2014, le Groupe a émis au titre du PEG 4 303 388 actions nouvelles (en 2013 : 4 499 142) de 4 euros de nominal réservées à ses salariés, à un prix moyen de 33,89 euros (en 2013 : 24,77 euros).

10.8 Nombre potentiel d'actions

En vertu des autorisations d'augmentation de capital accordées par l'Assemblée générale mixte du 5 juin 2014, le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain a le pouvoir :

- de consentir des options d'achat ou de souscription d'actions assorties de conditions de performance, dans la limite de 1% du capital social, avec un sous-plafond de 10% de cette limite pour les dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain, au jour de l'Assemblée, soit 5 608 225 options, dont un maximum de 560 822 options pour les dirigeants mandataires sociaux (13^e résolution/durée de validité 26 mois à compter du 5 juin 2014) ;
- de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes assorties de conditions de performance, dans la limite de 0,8% du capital social, avec un sous-plafond de 10% de cette limite pour les dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain au jour de l'Assemblée, soit 4 486 580 actions gratuites dont un maximum de 448 658 actions gratuites pour les dirigeants mandataires sociaux (14^e résolution/durée de validité 26 mois à compter du 5 juin 2014), le nombre d'actions attribué gratuitement s'imputant sur le plafond fixé à la 13^e résolution sur les options.

Dans le cadre ainsi défini, le Conseil d'administration a partiellement fait usage de cette autorisation en attribuant le 20 novembre 2014 : 530 240 actions de performance (dont 0 pour les dirigeants mandataires sociaux) et 234 550 options (dont 50 000 pour les dirigeants mandataires sociaux) (voir §10.4 et 10.5).

En vertu des autorisations d'augmentation de capital accordées par l'Assemblée générale mixte du 6 juin 2013, le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain a le pouvoir :

- d'émettre, en une ou plusieurs fois, un nombre total maximum de 106 250 000 actions nouvelles comportant un droit préférentiel de souscription, ainsi que des valeurs mobilières représentatives de créances avec suppression du droit préférentiel de souscription mais avec un droit de priorité, au profit des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain (11^e à 15^e résolutions/durée de validité 26 mois à compter du 6 juin 2013) ;

- d'émettre, en une ou plusieurs fois, un nombre de 10 625 000 actions nouvelles réservées aux adhérents du Plan d'Épargne du Groupe (16^e résolution non cumulable avec le montant maximal des 106 250 000 actions indiqué au paragraphe ci-dessus/durée de validité 26 mois à compter du 6 juin 2013). Il a été fait usage de cette autorisation avec l'attribution de 4 303 388 actions dans le cadre du PEG 2014.

Si tous les plans d'options en cours étaient réalisés par émission d'actions nouvelles alors le nombre d'actions composant le capital social serait potentiellement porté à 578 566 681 actions. De plus si les autorisations mentionnées ci-dessus étaient intégralement utilisées par le Conseil d'administration alors ce nombre potentiel d'actions ressortirait à 685 356 728 actions.

NOTE 11 – AUTRES FONDS PROPRES

Titres participatifs

En juin 1983, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 1 288 299 titres participatifs de 1 000 francs de nominal, maintenant fixé à 152,45 euros depuis la conversion en euros intervenue en 1999.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps ; le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2014 s'élève à 606 883, soit un montant nominal de 92,5 millions d'euros.

La rémunération de ces titres participatifs est comprise entre 75% et 125% du TMO, en fonction des résultats consolidés du Groupe Saint-Gobain. Le montant versé par titre en 2014 s'est élevé à 4,69 euros.

En avril 1984, la Compagnie de Saint-Gobain a également émis 194 633 titres participatifs de 1 000 écus de nominal, aujourd'hui de 1 000 euros.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps ; le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2014 s'élève à 77 516, soit un montant nominal de 77,5 millions d'euros.

La rémunération de ces titres participatifs est composée d'une part d'une partie fixe applicable à 60% du montant nominal du titre et rémunérée à 7,5% l'an, et d'autre part d'une partie variable applicable à 40% du montant nominal du titre, liée au bénéfice net consolidé de l'exercice précédent et au taux de référence Libor EUR 6 mois + 7/8%, taux qui a remplacé, en application du contrat d'émission, le TMOE depuis l'arrêt de sa publication par la Bourse du Luxembourg le 1^{er} juillet 2014. Le montant versé par titre en 2014 s'est élevé à 58,60 euros, payé en deux fois (30,15 euros + 28,45 euros).

L'ensemble de ces titres participatifs n'est pas remboursable et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.



NOTE 12 – ÉTAT DES PROVISIONS

(en milliers d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice utilisation	Reprise (provision non utilisée)	Divers (transfert)	Montant à la fin de l'exercice
Réglées						
Plus-values réinvesties	6 427					6 427
Autres	11					11
	6 438	0	0	0	0	6 438
Pour risques						
Pour impôts	95 483	4 832		(720)	121	99 716
Plans d'options d'achat non couverts	0					0
Autres risques	6 978	1 241	(932)	(5 000)	(184)	2 103
	102 461	6 073	(932)	(5 720)	(63)	101 819
Pour charges						
Retraites et indemnités de fin de carrière ⁽¹⁾	82 308	36 040	(825)		(719)	116 804
Actions et unités de performance	28 089	16 620	(8)			44 701
Autres charges	511	87	(5)		(24)	569
	110 908	52 747	(838)	0	(743)	162 074
Pour dépréciation						
Sur participations	30 079					30 079
Sur titres immobilisés	98					98
Sur clients douteux	0					0
Sur portefeuille VMP	6 486	14 156	(6 486)		(14 156)	0
	36 663	14 156	(6 486)	0	(14 156)	30 177
Impact résultat exploitation		36 057	(829)		(719)	
Impact résultat financier		14 156	(6 486)		(14 156)	
Impact résultat exceptionnel		22 763	(941)	(5 720)	(87)	

⁽¹⁾ L'évaluation des engagements au titre des régimes de retraite complémentaire et des indemnités de fin de carrière est effectuée selon la méthode actuarielle des unités de crédit projetées fondée sur le salaire de fin de carrière et les droits déterminés à la date d'évaluation.

Les écarts actuariels relatifs aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies générés dans l'année sont comptabilisés immédiatement et intégralement dans le compte de résultat.

Le taux d'actualisation utilisé est de 1,90 % en 2014, alors que celui de 2013 était de 3,50 %.



NOTE 13 – DETTES

Les dettes (13 519 millions d'euros) enregistrent une diminution nette de 1 354 millions qui s'explique principalement par la diminution des emprunts obligataires de 411 millions d'euros, la diminution des emprunts et dettes financières divers pour 924 millions d'euros et la diminution des autres dettes, des dettes fiscales et sociales et les produits constatés d'avance pour 19 millions d'euros.

Analyse des emprunts et dettes financières

(en milliers d'euros)	Montant brut	Échéance	
		À un an au plus	À plus d'un an
Autres emprunts obligataires ¹	8 974 560	1 159 883	7 814 677
Emprunts ⁽¹⁾ et dettes auprès des établissements de crédit ²	8 765	8 765	
Emprunts et dettes financières divers ^{1 et 3}	4 419 550	4 419 550	
SOUS-TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	13 402 875	5 588 198	7 814 677
Dettes fiscales et sociales	71 919	71 919	
Autres dettes ³	44 122	44 122	
Produits constatés d'avance	555	555	
TOTAL DES DETTES⁴	13 519 471	5 704 794	7 814 677
1 Emprunts souscrits en cours d'exercice	498 816		
Emprunts remboursés en cours d'exercice	(1 834 129)		
2 dont :			
- à 2 ans au maximum à l'origine	8 765		
- à plus de 2 ans à l'origine	0		
3 dont			
- dettes envers les associés	Néant		
- Emprunts souscrits en cours d'exercice auprès des filiales	0		
- Emprunts remboursés en cours d'exercice aux filiales	496 247		
4 Dettes dont l'échéance est à plus de 5 ans	3 462 144		

Emprunts et dettes financières

(en milliers d'euros)	2014	2013
Dettes à moyen et long terme		
Partie à long terme		
Échéance comprise entre le 1 ^{er} janvier et le 31 décembre :		
2015		1 000 000
2016	1 085 159	1 059 842
2017	1 484 428	1 484 549
2018	832 946	839 681
2019	950 000	950 000
2020 et au-delà	3 429 624	3 153 710
Échéance indéterminée	32 520	32 520
TOTAL PARTIE À PLUS D'UN AN DES DETTES FINANCIÈRES	7 814 677	8 520 302
PARTIE À UN AN AU PLUS	1 160 278	1 361 715
TOTAL	8 974 955	9 882 017
Autres dettes financières court terme		
Emprunts Groupe	4 415 237	4 733 077
Banques créditrices et autres emprunts court terme	8 765	8 417
Divers	3 918	114 677
TOTAL	4 427 920	4 856 171
TOTAL GÉNÉRAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	13 402 875	14 738 188



Par devise, les emprunts et dettes financières à long terme s'analysent de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	2014	2013
Euro	7 756 232	8 728 436
Livre sterling	1 098 498	1 026 292
Couronne norvégienne	85 491	92 433
Yen	34 734	34 856
TOTAL	8 974 955	9 882 017

Il faut noter que les frais relatifs à la mise en place des emprunts sont amortis prorata-temporis sur la durée de vie des emprunts concernés. Ils figurent sur la ligne charges à répartir à l'actif du bilan (voir note 9, Charges à répartir).

13.1 Emprunt perpétuel

En 1985, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 25 000 titres perpétuels, de 5 000 euros de nominal, soit un montant total de 125 millions d'euros.

Au cours du temps, le Groupe a racheté et annulé 18 496 titres. Le nombre de titres en circulation au 31 décembre 2014 est donc de 6 504 pour un montant nominal de 33 millions d'euros.

La rémunération de ces titres est à taux variable (indexation Euribor). Le montant versé par titre en 2014 s'est élevé à 33,28 euros.

Ces titres ne sont pas remboursables et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

13.2 Principaux mouvements intervenus en 2014 sur les emprunts obligataires

Au cours de l'année 2014, la Compagnie de Saint-Gobain a réalisé les opérations suivantes qui permettent au Groupe de combiner allonge-

ment de la maturité moyenne de sa dette et optimisation de son coût de financement moyen :

- le 24 mars 2014, le placement privé de 100 millions d'euros à échéance mars 2033 avec un coupon de 3,875 % a été porté à 226 millions d'euros par deux abondements de 100 et 26 millions d'euros ;
- le 27 mai 2014, un placement privé de 40 millions d'euros à échéance mai 2038 a été émis avec un coupon de 3,625 % ;
- le 5 septembre 2014, un placement privé de 34 millions d'euros à échéance septembre 2034 a été émis avec un coupon de 3 % ;
- le 23 décembre 2014, un placement privé de 30 millions d'euros à échéance décembre 2049 a été émis avec un coupon de 3 %.

Le 28 juillet 2014, la Compagnie de Saint-Gobain a remboursé un emprunt obligataire de 686 millions d'euros arrivé à maturité.

13.3 Programmes de financement

Le Groupe dispose de programmes de financement à moyen et long terme (*Medium Term Notes*) et à court terme (*Commercial Paper* et Billets de trésorerie).

À la date du 31 décembre 2014, la situation de ces programmes s'établit comme suit :

(en millions de devises)	Tirages autorisés	Limites autorisées au 31 décembre 2014	Encours 31 décembre 2014	Encours 31 décembre 2013
<i>Medium Term Notes</i>		15 000	8 219	8 675
<i>US Commercial Paper</i>	jusqu'à 12 mois	824*	0	0
<i>Euro Commercial Paper</i>	jusqu'à 12 mois	824*	0	0
Billets de Trésorerie	jusqu'à 12 mois	3 000	0	110

* Équivalent à 1 000 millions d'USD sur la base du taux de change au 31 décembre 2014.

Conformément aux usages du marché, les tirages de Billets de trésorerie, *Euro-Commercial Paper* et *US Commercial Paper* sont généralement effectués pour une durée allant de un à six mois. Compte tenu de leur renouvellement fréquent, ils sont classés dans la dette à taux variable.

Lignes de crédit syndiquées

La Compagnie de Saint-Gobain dispose de lignes de crédit sous forme de crédits syndiqués, dont l'objet principal est de constituer une source de financement sécurisée pour le Groupe Saint-Gobain (y compris le support éventuel de ses programmes de financement à court terme : *US Commercial Paper*, *Euro Commercial Paper* et Billets de trésorerie) :

- un premier crédit syndiqué de 1,5 milliard d'euros à échéance décembre 2017 a été conclu en décembre 2012. Ce crédit syndiqué a été renégocié en décembre 2013 et prorogé jusqu'en décembre 2018 ;

- un second crédit syndiqué de 2,5 milliards d'euros à échéance décembre 2018 comprenant deux options d'extension d'un an supplémentaire chacune a été conclu en décembre 2013. Dans le cadre de la première option d'extension, ce crédit syndiqué a été prorogé en décembre 2014 d'une année supplémentaire, portant sa maturité à décembre 2019.

Au niveau actuel de note de la dette à long terme du Groupe Saint-Gobain, ces deux crédits syndiqués ne comportent pas de ratio financier.

Au 31 décembre 2014, aucune de ces deux lignes de crédit n'est utilisée.



NOTE 14 – TRANSACTIONS AVEC LES ENTREPRISES ET PARTIES LIÉES

14.1 Transactions avec les entreprises liées

(en milliers d'euros)	Montant net concernant les entreprises liées			Total net du poste au 31/12/2014
	(1) consolidées par IG	(2) avec lesquelles la société a un lien de participation	Hors Groupe	
Postes de bilan				
Titres de participations	13 177 902	118		13 178 020
Créances rattachées à des participations	11 969 953			11 969 953
Autres titres immobilisés		77		77
Prêts	1 461 934	209 441		1 671 375
Créances autres	1 502 318	37	21 467	1 523 822
Valeurs mobilières de placement	28 464		1 952 113	1 980 577
Disponibilités			568 417	568 417
Autres emprunts obligataires			8 974 560	8 974 560
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			8 765	8 765
Emprunts et dettes financières divers	4 410 964	4 667	3 919	4 419 550
Dettes fiscales et sociales			71 919	71 919
Autres dettes	12 778	200	31 144	44 122
Postes du compte de résultat				
Produits de participations	978 100	(40)		978 060
Revenus des prêts et placements et produits assimilés	497 012	61		497 073
Autres intérêts et produits assimilés			27 868	27 868
Intérêts et charges assimilées	16 539	22	442 617	459 178

⁽¹⁾ Sociétés consolidées par intégration globale.

⁽²⁾ Sociétés non consolidées par intégration globale.

14.2 Transactions avec les parties liées

Il n'existe pas de transaction significative avec des parties liées non conclue à des conditions normales de marché.



NOTE 15 – INVENTAIRE DU PORTEFEUILLE

	Pays	Valeur nette comptable	% du capital détenu	Nombre de titres
SPAFI	France	5 768 287	100,00	251 014 613
Partidis	France	2 065 919	100,00	78 262 892
Saint-Gobain Matériaux de Construction	France	2 123 712	100,00	112 145 608
Vertec	France	891 512	100,00	11 790 698
Saint-Gobain Benelux	Belgique	812 344	100,00	3 296 475
Saint-Gobain do Brasil	Brésil	220 001	55,31	78 404 824
Saint-Gobain Cristalería	Espagne	211 220	16,35	3 659 866
Saint-Gobain Building Distribution Deutschland	Allemagne	194 609	100,00	100 000 000
Saint-Gobain Glass Benelux SA	Belgique	132 080	16,19	1 667 698
Saint-Gobain Isover G+H AG	Allemagne	153 814	99,91	3 197 107
Saint-Gobain PPL Isofluor GmbH	Allemagne	153 669	100,00	23 008 200
Saint-Gobain Glass Deutschland GmbH	Allemagne	86 660	60,00	119 999 970
Saint-Gobain Autoglas GmbH	Allemagne	72 833	60,00	120 000 000
Saint-Gobain Vidros SA	Brésil	67 181	99,96	209 374 623
Saint-Gobain Emballage	France	61 553	20,52	331 964
Saint-Gobain Schleifmittel-Beteiligungen GmbH	Allemagne	61 151	100,00	20 000 000
SEPR	France	53 310	25,73	407 600
Saint-Gobain PAM	France	30 733	8,10	360 255
Saint-Gobain Nederland BV	Pays-Bas	13 621	100,00	66 100
SCI Ile de France	France	3 428	–	–
Diverses sociétés françaises		–	–	–
Diverses sociétés étrangères		383	–	–
TITRES DE PARTICIPATION		13 178 020		
Cie de Saint-Gobain (actions propres)	France	–	–	–
Cie de Saint-Gobain (actions propres en voie d'annulation)	France	–	–	–
Diverses sociétés françaises		77	–	–
AUTRES TITRES IMMOBILISÉS		77		
TOTAL TITRES		13 178 097		



NOTE 16 – RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES PARTICIPATIONS DIRECTES DE LA COMPAGNIE DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL

SOCIÉTÉS <i>(en milliers d'euros ou milliers d'unités nationales)</i>	Capital	Réserves	% du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Cie k EUR	Avals et cautions fournis par la Cie k EUR	Chiffre d'affaires HT 2014	Bénéfice (ou perte) 2014	Dividendes comptabilisés par la Cie en 2014 ⁽¹⁾ k EUR
				Brute k EUR	Nette k EUR					
1 - FILIALES										
50 % du capital au moins détenu par la Compagnie										
SPAFI 18, avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	k EUR 3 012 175	k EUR 3 986 682	100,00	5 768 287	5 768 287	–		k EUR 386	k EUR 407 758	529 641
Partidis 18, avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	k EUR 1 193 509	k EUR 197 827	100,00	2 065 919	2 065 919	1 570 000		k EUR 4 736	k EUR (37 316)	127 255
S.G. Matériaux de Construction 18, avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	k EUR 476 619	k EUR 15 602	100,00	2 123 712	2 123 712	4 601 000		k EUR 27 748	k EUR (42 923)	
Vertec 18, avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	k EUR 188 651	k EUR 795 686	100,00	891 512	891 512	–		k EUR –	k EUR 69 387	137 244
S. G. Benelux Boulevard de la Plaine 5 B 1050 Bruxelles	k EUR 812 345	k EUR 150 751	100,00	812 344	812 344	–		k EUR –	k EUR 25 259	
Saint-Gobain Building Distrib Deutsch Hanauer Landstrasse, 150 D-60314 Frankfurt am Main	k EUR 100 000	k EUR 94 600	100,00	194 609	194 609	–		k EUR 1 405 372	k EUR 9 918	9 918
S. G. Isover G+H AG 1 Burgermeister- Grünzweig-Strasse D-67059 Ludwigshafen	k EUR 82 000	k EUR 11 426	99,91	153 814	153 814	–		k EUR 355 020	k EUR 5 852	5 852
S. G. PPL Isofluor GmbH Bicheroux Strasse 61 D-52134 Herzogenrath	k EUR 23 008	k EUR 139 936	100,00	153 669	153 669	–		k EUR 7 616	k EUR 75 876	75 876
S. G. Glass Deutschland GmbH Viktoria-Allee 3-5 D-52066 Aachen	k EUR 102 258	k EUR 32 899	60,00	87 197	86 660	–		k EUR 335 475	k EUR (41 534)	(51 149)
S G Do Brasil 482, avenida Santa Marina Agua Branca 05036-903 São Paulo-SP (Brésil)	k BRL 1 417 564	k BRL 576 997	55,31	220 001	220 001	–		k BRL 3 113 046	k BRL 153 479	31 730
Saint-Gobain Autoglas GmbH Viktoria-Allee 3-5 D-52066 Aachen	k EUR 102 258	k EUR 19 130	60,00	72 833	72 833	–		k EUR –	k EUR 126 540	126 540
Saint-Gobain Schleifmittel- Beteiligungen GmbH Viktoria-Allee 3-5 D-52066 Aachen	k EUR 10 226	k EUR 50 925	100,00	61 151	61 151	–		k EUR –	k EUR (43 390)	(43 390)
S.G. Vidros SA 482, avenida Santa Marina Agua Branca 05036-903 São Paulo-SP (Brésil)	k BRL 371 159	k BRL 6 119	99,96	67 181	67 181	–		k BRL 420 643	k BRL 8 635	5 933



SOCIÉTÉS <i>(en milliers d'euros ou milliers d'unités nationales)</i>	Capital	Réserves	% du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Cie k EUR	Avals et cautions fournis par la Cie k EUR	Chiffre d'affaires HT 2014	Bénéfice (ou perte) 2014	Dividendes comptabilisés par la Cie en 2014 ⁽¹⁾ k EUR
				Brute k EUR	Nette k EUR					
2 - PARTICIPATIONS										
10 à 50 % du capital détenu par la Compagnie										
S. G. Cristalería Edificio Ederra Centro Azca Paseo de la Castellana 77 28046 Madrid	k EUR 134 512	k EUR 541 109	16,35	211 220	211 220	355 000		k EUR 337 129	k EUR (131 224)	0
S. G. Glass Benelux SA Rue des Glaces Nationales, 169 B-5060 Sambreville	k EUR 388 300	k EUR (93 455)	16,19	160 880	132 080			k EUR 37 319	k EUR (17 197)	0
Saint-Gobain Emballage 18, avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	k EUR 42 069	k EUR 429 740	20,52	61 553	61 553			k EUR 677 798	k EUR 93 281	21 700
SEPR 18, avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	k EUR 63 361	k EUR (41 828)	25,73	53 310	53 310	10 000		k EUR 152 250	k EUR 100 720	0
AUTRES										
Filiales à plus de 50 %										
Françaises ensemble				3 428	3 428					49
Étrangères ensemble				13 976	13 976					(65)
Participations de 10 à 50 %										
Françaises ensemble										
Étrangères ensemble				0	0					
AUTRES TITRES				31 677	30 838	680 000				948
ACTIONS PROPRES										
ACTIONS PROPRES EN VUE D'ANNULATION										
TOTAL GÉNÉRAL				13 208 273	13 178 097	7 216 000	0			978 082

⁽¹⁾ Pour les filiales de la succursale allemande, il s'agit de la remontée du résultat de l'exercice 2014 (bénéfice ou perte), dans le cadre de l'intégration fiscale.



NOTE 17 – ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements hors bilan liés au périmètre du Groupe consolidé

Engagements donnés liés au périmètre du Groupe	Date	Contrepartie	Montant 2014 (k EUR)	Montant 2013 (k EUR)
Au titre de l'amende infligée par la Commission européenne (voir Note 20 Litiges § 20.2)	28/03/2014	multiples		1 102 393
Au titre du projet d'acquisition des titres Schenker Winkler Holding AG ⁽¹⁾	2015	Actionnaires de Schenker Winkler Holding AG	2 292 716	
Titrisation des créances Saint-Gobain Receivable Corporation	25/04/2014	Citibank		90 638
Garantie d'engagement pris par Saint-Gobain Isover (fourniture d'électricité)	31/12/2025	Exeltium	27 950	30 690
Garantie pour litiges entre sociétés intégrées fiscalement et l'administration fiscale	indéterminée	Administration fiscale	10 466	15 712
Engagement vis-à-vis du personnel de sociétés allemandes du Groupe (pré-retraite)	30/12/2015	Sparkasse Aachen	3 115	5 810
Garantie loyers des Miroirs siège social	30/06/2023	Miroirs A & B	3 000	3 000
Vis-à-vis des tiers en tant que membre de Groupements d'intérêt économique (GIE)	indéterminée	tiers GIE	3 155	2 972
Vis-à-vis de la fondation Saint-Gobain Initiatives	31/01/2015	tiers SG Initiatives	1 000	1 600
Garantie donnée aux sociétés françaises dont les salariés sont bénéficiaires d'unités de performance	multiples	multiples	343	760
Garantie donnée aux salariés de la société bénéficiaires d'unités de performance	multiples	multiples	233	568
Engagements sociaux Allemagne (fonds de garantie)	indéterminée	Eigene Bursch		190
Divers engagements hors bilan donnés	multiples	multiples	63	96

⁽¹⁾ Le 5 décembre 2014, la Compagnie de Saint-Gobain a signé un contrat d'acquisition, pour 2,75 milliards de francs suisses, de la société Suisse Schenker-Winkler Holding AG qui détient 16,1 % du capital et 52,4 % des droits de vote de la société SIKA. La réalisation de cette acquisition est soumise à l'autorisation des autorités de la concurrence compétentes.

Le 22 décembre 2014, la Compagnie de Saint-Gobain a signé avec sa filiale directe SPAFI un accord transférant à cette dernière les bénéfices et obligations du contrat mentionné ci-dessus. La Compagnie de Saint-Gobain reste garante du paiement du prix d'acquisition par SPAFI.

Conformément à la politique de couverture des risques de change du Groupe, le montant de 2,75 milliards de francs suisses a été couvert en décembre 2014 fixant le montant à 2,3 milliards d'euros.

Engagements hors bilan liés au financement de la Société

Engagements hors bilan donnés liés au financement	Date	Contrepartie	Montant 2014 (k EUR)	Montant 2013 (k EUR)
Garantie emprunt obligataire Saint-Gobain Nederland	25/04/2014	BNP Paribas		500 848
Dans le cadre du contrat de liquidité	janv-2015	Exane	175	
Contrevaleur en euros des changes à terme à payer	multiples	multiples	5 705 898	1 083 940
Contrevaleur en euros des <i>swaps</i> de devises à payer	multiples	multiples	1 792 809	3 311 849
Encours de <i>swaps</i> sur actions en couverture des unités de performance	multiples	multiples	2 061	



Engagements hors bilan reçus liés au financement	Date	Contrepartie	Montant 2014 (k EUR)	Montant 2013 (k EUR)
Dans le cadre du contrat de liquidité	janv-2015	Exane	176	159
Contrevaleur en euros des changes à terme à recevoir	multiples	multiples	5 706 040	1 084 790
Contrevaleur en euros des <i>swaps</i> de devises à recevoir	multiples	multiples	1 793 715	3 329 329
Ligne de crédit non utilisée 2012/2017	17/12/2019	multiples	2 539 000	2 539 000
Ligne de crédit non utilisée 2013/2018	07/12/2018	multiples	1 461 000	1 461 000
Encours de <i>swaps</i> sur actions en couverture des unités de performance	multiples	multiples	1 965	4 850

Engagements hors bilan donnés et reçus liés au financement	Date	Contrepartie	Montant 2014 (k EUR)	Montant 2013 (k EUR)
Encours de ventes d'options de change	multiples	multiples	–	37 842
Encours d'achats d'options de change	multiples	multiples	–	37 842
Encours de <i>swaps</i> de taux Emprunteur fixe/Prêteur fixe	multiples	multiples	320 965	299 868
Encours de <i>swaps</i> de taux Emprunteur variable/Prêteur fixe	multiples	multiples	95 000	95 000
Encours de <i>swaps</i> de taux Emprunteur variable/Prêteur variable	multiples	multiples		
Encours de <i>swaps</i> de matières premières payeur fixe/receveur variable	multiples	multiples	9 311	46 193
Encours de <i>swaps</i> de matières premières payeur variable/receveur fixe	multiples	multiples	9 311	46 193

Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles de la société : Néant

Par ailleurs, dans le cadre de litiges en matière fiscale, qui sont dûment provisionnés dans les comptes, la Compagnie de Saint-Gobain a demandé un sursis de paiement et fourni à cet effet des cautions bancaires pour un montant de 10 466 milliers d'euros. Pour les litiges ainsi garantis, le trésor public a également requis une inscription de privilèges en sa faveur pour un montant de 10 592 milliers d'euros. À cela vient s'ajouter une inscription au privilège de 5 681 milliers d'euros pour un litige fiscal entre une société intégrée et l'administration fiscale.

NOTE 18 – INFORMATIONS SUR LES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le montant total (hors TVA) des honoraires des Commissaires aux comptes porté dans les charges de l'exercice 2014 se décompose comme suit :

- au titre du contrôle légal des comptes 1,5 million d'euros ;
- au titre des autres diligences directement liées à la mission de contrôle légal des comptes 0,2 million d'euros.



NOTE 19 – INFORMATIONS SUR LE PERSONNEL

Effectifs

	2014	2013
Siège social Les Miroirs à La Défense		
Cadres	165	175
Agents de maîtrise	37	40
Employés	8	7
TOTAL	210	222
dont contrats à durée déterminée	7	6

	2014	2013
Établissement Allemand Aix-la-Chapelle		
Cadres	82	75
Agents de maîtrise	116	114
Employés	1	1
TOTAL	199	190
dont contrats à durée déterminée	3	2

Congés individuels de formation

Dans le cadre du droit individuel à la formation institué par la loi n° 2004.391 du 4 mars 2004 relative à la formation professionnelle tout au long de la vie, le volume d'heures de formation cumulé correspondant aux droits acquis et non exercés est de 18 586 heures au 31 décembre 2014, la valeur correspondante est estimée à 425 milliers d'euros.

Rémunération des membres du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes directes et indirectes versées en 2014 par les sociétés françaises et étrangères du Groupe aux membres de la Direction du Groupe s'est élevé à 14,7 millions d'euros (13,9 millions d'euros en 2013), dont 4,2 millions d'euros (4,0 millions d'euros en 2013) au titre de la part variable brute de ces rémunérations et un montant de 1,5 million a été versé au titre des indemnités de fin de contrat de travail, de fin de carrière ou autres indemnités (0,9 million en 2013).

Le montant provisionné au titre des engagements pris en matière de retraite (DBO sur les indemnités de fin de carrière et les rentes viagères) en faveur des membres de la Direction du Groupe est de 60,6 millions d'euros au 31 décembre 2014 (47,2 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2014 est de 0,8 million d'euros soit un montant identique à celui de l'exercice précédent.

NOTE 20 – LITIGES

20.1 Litiges relatifs à l'amiante

Les litiges suivants qui concernent les filiales du Groupe, sont à signaler, sachant toutefois que les charges et provisions qui s'y rapportent sont comptabilisées par les sociétés concernées.

Litiges français relatifs à l'amiante

- Actions en faute inexcusable

En France, où les sociétés Everite et Saint-Gobain PAM ont exercé dans le passé des activités de fibre-ciment, de nouvelles actions individuelles émanant d'anciens salariés de ces sociétés, à raison des maladies professionnelles liées à l'amiante dont ils sont ou ont été atteints, ou de leurs ayants droit, sont venues s'ajouter en 2014 à celles engagées depuis 1997. 781 actions au total au 31 décembre 2014 ont été ainsi engagées depuis l'origine contre ces deux sociétés en vue d'obtenir une indemnisation complémentaire à la prise en charge par les Caisses d'assurance maladie des conséquences de ces maladies professionnelles.

Sur ces 781 procédures, 722 sont au 31 décembre 2014 définitivement terminées tant sur le fond que sur le montant des indemnités. Dans ces dossiers les juridictions ont toutes retenu la responsabilité de l'employeur au titre de la faute inexcusable.

Les indemnités définitivement versées par Everite et Saint-Gobain PAM l'ont été pour un montant global d'environ 1,4 million d'euros.

Concernant les 59 actions restant en cours contre Everite et Saint-Gobain PAM au 31 décembre 2014, trois sont terminées sur le fond mais sont, pour la fixation du montant des indemnités, en attente des conclusions d'expertises médicales ou d'arrêts de Cour d'appel. 27 autres de ces 59 actions sont terminées sur le fond ainsi que sur la fixation du montant des indemnités mais sont en cours sur l'affectation de la charge financière des indemnités.

Sur les 29 actions restantes, 26 sont, au 31 décembre 2014, en cours sur le fond, à différents stades de la procédure : six sont en cours de procédure administrative devant des Caisses d'assurance maladie, 20 sont pendantes devant des Tribunaux des Affaires de Sécurité Sociale. Les trois dernières actions ont fait l'objet de radiation d'instance, le demandeur pouvant en solliciter le rétablissement à tout moment pendant un délai de deux ans.

Par ailleurs, 212 actions de même nature ont été au total au 31 décembre 2014 engagées depuis l'origine par des salariés ou anciens salariés de quinze sociétés françaises du Groupe qui avaient notamment utilisé des équipements de protection en amiante destinés à les protéger de la chaleur des fours (ces chiffres tiennent compte de la cession par le Groupe des sociétés Saint-Gobain Desjonquères et Saint-Gobain Vetrotex).

Au 31 décembre 2014, 149 procédures étaient définitivement terminées, sur lesquelles 76 décisions ont retenu la faute inexcusable de l'employeur.

Les indemnités définitivement versées par ces sociétés l'ont été pour un montant global d'environ 1,08 million d'euros.



S'agissant des 63 actions restant en cours au 31 décembre 2014, quatre en sont encore au stade de l'instruction par les Caisses d'assurance maladie, 44 sont en cours sur le fond dont 30 pendantes devant des Tribunaux des Affaires de Sécurité Sociale et 14 devant des Cours d'appel. Par ailleurs dix actions sont terminées sur le fond mais en cours sur les indemnisations et ou sur l'affectation de la charge financière des indemnisations, dont six devant des Cours d'appel et quatre devant la Cour de Cassation. Enfin les cinq actions restantes ont fait l'objet de radiation d'instance, le demandeur pouvant en solliciter le rétablissement à tout moment pendant un délai de deux ans.

- Actions en préjudice d'anxiété

Par ailleurs dix sociétés françaises du Groupe qui, pour six d'entre elles, exploitent ou ont exploité en France des établissements « classés amiante » font l'objet d'actions judiciaires en dommages-intérêts de nature différente des actions visées ci-dessus.

Par établissements « classés amiante », il faut entendre des établissements industriels, fermés ou en activité, qui ont dans le passé, soit fabriqué des matériaux contenant de l'amiante, soit utilisé des équipements de protection et d'isolation en amiante et qui sont inscrits par arrêté ministériel sur la liste des établissements ouvrant droit pour les salariés y travaillant ou y ayant travaillé au bénéfice de l'allocation de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante (ACAATA).

Il s'agit d'actions, 816 au total au 31 décembre 2014, engagées par des salariés ou anciens salariés non atteints de maladie professionnelle due à l'amiante, bénéficiaires ou non de l'ACAATA, en vue d'obtenir l'indemnisation de divers préjudices ayant pour origine leur exposition préten due à l'amiante. Sur ces 816 procédures, 154 sont définitivement terminées. Trois demandeurs ont été totalement déboutés ; pour les 151 autres, dont l'exposition au risque a été reconnue, les demandes ont été admises pour un montant global d'indemnisation de 2,2 millions d'euros. Sur les 662 actions restantes, 233 sont en instance devant les Cours d'appel compétentes, 288 sont en instance devant le bureau de jugement des Conseils de prud'hommes compétents, 134 ont fait l'objet d'une radiation d'instance et 6 ont été déclarées caduques par les Conseils de Prud'hommes compétents. Enfin, un demandeur s'est désisté de l'instance qu'il avait engagée.

Litiges américains relatifs à l'amiante

Aux États-Unis, plusieurs activités du Groupe qui ont dans le passé fabriqué des produits ayant contenu de l'amiante tels que des tuyaux en fibre-ciment, des produits de toiture ou des isolants spéciaux, font l'objet d'actions judiciaires en dommages-intérêts, le cas échéant en dommages punitifs, de personnes autres que leurs salariés ou anciens salariés à raison d'une exposition alléguée à ces produits sans que, dans de nombreux cas, ne soient démontrées ni une exposition spécifique à un ou plusieurs produits donnés, ni une maladie ou une incapacité physique particulière. La grande majorité de ces actions vise le plus souvent simultanément de très nombreuses autres entreprises extérieures au Groupe qui ont été fabricants, distributeurs, installateurs ou utilisateurs de produits ayant contenu de l'amiante.

- Évolution en 2014

Le nombre de nouveaux litiges mettant en cause CertainTeed était d'environ 4 000 en 2014, comparé à 4 500 en 2013, 4 000 en 2012, 4 000 en 2011 et 5 000 en 2010. Sur les cinq dernières années, le nombre de nouveaux litiges est resté globalement stable.

Les litiges visant CertainTeed sont réglés dans la quasi-totalité des cas par voie de transactions ou rejetés. Environ 6 500 litiges du stock des litiges en cours ont ainsi fait l'objet d'une transaction en 2014 (contre 4 500 en 2013, 9 000 en 2012, 8 000 en 2011, et 13 000 en 2010) et environ 3 500 litiges ont été requalifiés en « dossiers inactifs » parce que les plaintes ne répondaient pas aux critères minimums de prise en compte médicale. Compte tenu du stock de litiges existant à fin 2013 (43 000), des nouveaux litiges survenus pendant l'exercice et des litiges ainsi résolus par voie de transactions ou de requalification en inactifs, environ 37 000 litiges demeuraient en cours au 31 décembre 2014. Une proportion élevée de ces litiges en cours correspond à des plaintes enregistrées il y a plus de cinq ans par des personnes n'ayant pas démontré de réelle exposition à l'amiante. Il est probable qu'un grand nombre de ces plaintes sera un jour annulé par les tribunaux.

- Incidence sur les comptes

Cette situation a conduit le Groupe à comptabiliser une charge de 90 millions d'euros au titre de l'exercice 2014, destinée à faire face à l'évolution des litiges. Ce montant est identique à celui comptabilisé en 2013, en 2012 et en 2011, et inférieur à celui comptabilisé en 2010 (97 millions d'euros). La provision pour litige amiante chez CertainTeed aux États-Unis s'établit au 31 décembre 2014 à 470 millions d'euros, soit 571 millions de dollars (contre 407 millions d'euros, soit 561 millions de dollars au 31 décembre 2013, 417 millions d'euros, soit 550 millions de dollars au 31 décembre 2012, 389 millions d'euros soit 504 millions de dollars au 31 décembre 2011, et 375 millions d'euros, soit 501 millions de dollars au 31 décembre 2010).

- Incidence sur la trésorerie

Le montant total des indemnisations payées au titre des plaintes déposées contre CertainTeed, (correspondant pour partie à des litiges ayant fait l'objet d'une transaction avant 2014 mais pour lesquels les indemnisations n'ont été versées qu'en 2014 et pour partie à des litiges entièrement réglés et indemnisés en 2014), ainsi que des indemnisations (nettes de couvertures d'assurance) versées en 2014 par les autres activités du Groupe impliquées dans des actions judiciaires liées à l'amiante, s'est élevé à 51 millions d'euros soit 68 millions de dollars (contre 66 millions d'euros soit 88 millions de dollars en 2013, 52 millions d'euros soit 67 millions de dollars en 2012, 59 millions d'euros soit 82 millions de dollars en 2011, et 78 millions d'euros soit 103 millions de dollars en 2010).

Situation au Brésil

Au Brésil, les anciens salariés des sociétés du Groupe qui sont atteints de maladies professionnelles liées à l'amiante se voient proposer, selon les cas, soit une indemnisation exclusivement pécuniaire soit une assistance médicale à vie assortie d'une indemnisation ; seul un petit nombre de contentieux d'anciens salariés ou de leurs ayants droit est en cours à fin décembre 2014 à cet égard, et ils ne présentent pas à ce jour de risque significatif pour les filiales concernées.



20.2 Droit de la concurrence et procédures liées

Décision de la Commission européenne dans le secteur du vitrage automobile

Par décision du 12 novembre 2008 concernant le dossier du verre automobile, la Commission européenne a infligé à Saint-Gobain Glass France, Saint-Gobain Sekurit France et Saint-Gobain Sekurit Deutschland GmbH, conjointement et solidairement avec la Compagnie de Saint-Gobain une amende de 896 millions d'euros pour entente entre concurrents.

À la suite des recours formés par les sociétés concernées, le Tribunal de l'Union européenne a, par arrêt en date du 27 mars 2014, réduit ce montant à 715 millions d'euros. Ni les sociétés concernées ni la Commission européenne ne se sont pourvues contre cet arrêt. Le montant de l'amende et les intérêts y afférents ont été payés et la provision reprise au cours de l'exercice 2014. Ce dossier est désormais clos judiciairement.

Enquête de la Commission suisse de la concurrence dans le secteur du sanitaire

En novembre 2011, la Commission suisse de la concurrence a ouvert une enquête pour pratiques anticoncurrentielles dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires. En mai 2014, le secrétariat de la Commission a adressé une notification de griefs à Sanitas Troesch ainsi qu'à d'autres grossistes du secteur. Aux termes de cette notification, le secrétariat a demandé à la Commission de prononcer à l'égard de Sanitas Troesch une sanction d'environ 117 millions de francs suisses aux motifs que Sanitas Troesch et certains de ses concurrents se seraient notamment concertés en 2005 et en 2012 sur une baisse des prix « bruts » (« *gross prices* »).

Ces allégations sont intégralement contestées par Sanitas Troesch, qui a été auditionné par la Commission suisse le 26 janvier 2015.

À ce stade de la procédure, il n'est pas possible de déterminer quelle sera la teneur de la décision de la Commission ni, si une sanction devait être prononcée, quel serait son montant.

Enquête de l'Autorité de la concurrence française dans le secteur des produits d'isolation thermique des bâtiments

Le 6 août 2014, la société Saint-Gobain Isover a reçu une notification de griefs de la part de l'Autorité de la concurrence française. Le seul

grief reproché est d'avoir échangé, entre mars 2002 et mars 2007, des informations prétendues stratégiques et confidentielles relatives à une demande de certification déposée par Actis pour un de ses produits et à un contentieux opposant Actis au Syndicat des fabricants d'isolants en laines minérales manufacturées (FILMM), dont Saint-Gobain Isover était membre, devant le Tribunal de Commerce de Versailles.

Saint-Gobain Isover conteste ce grief et a déposé ses écritures en réponse le 6 novembre 2014. Elle reste désormais en attente du rapport de l'Autorité de la concurrence.

En parallèle, Saint-Gobain Isover conteste les opérations de visites et saisies qui ont eu lieu dans ses locaux en 2009. Elle s'est pourvue en cassation le 4 février 2014 contre l'ordonnance de la cour de Versailles du 31 janvier 2014 qui validait ces opérations. L'audience devant la cour de cassation aura lieu le 11 mars 2015.

Sur le plan civil, en mars 2013, la société Actis a assigné Saint-Gobain Isover, le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment et le FILMM en responsabilité civile devant le Tribunal de Grande Instance de Paris pour les conséquences dommageables des faits faisant l'objet de l'enquête de l'Autorité de la concurrence. Par ordonnance en date du 16 décembre 2014, le juge de la mise en état a prononcé un sursis à statuer dans l'attente de la décision de l'Autorité de la concurrence.

20.3 Autres litiges

Certaines sociétés du Groupe peuvent par ailleurs faire l'objet d'autres réclamations par leurs salariés ou par les autorités fiscales.

À l'exception des procédures et litiges décrits ci-dessus, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris de procédure en suspens ou dont la Société et/ou le Groupe serait menacé), susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

NOTE 21 : ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Il n'y a aucun événement significatif postérieur à la clôture de l'exercice.



4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les Comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux Actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain S.A.

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II - Justification de nos appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

La société évalue annuellement la valeur d'inventaire de ses immobilisations financières et participations selon la méthode décrite dans la note 1 de l'annexe relative aux règles et méthodes comptables (paragraphe « Immobilisations financières, participations, autres titres immobilisés »). Nous avons revu l'approche utilisée par la société et, sur la base des éléments disponibles à ce jour, nous nous sommes assurés du caractère raisonnable des estimations retenues par la société au 31 décembre 2014.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III - Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 25 février 2015

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit


Pierre Coll


Jean-Christophe Georghiou

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.


Jean-Paul Thill


Philippe Grandclerc



5. Rapport de gestion

Comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain*

Le résultat net social de la Compagnie de Saint-Gobain s'élève pour l'exercice 2014 à 1 129,4 millions d'euros (915,8 millions d'euros en 2013). Il est constitué pour l'essentiel par les produits financiers en provenance des filiales et participations (dividendes et remontée des résultats pour les filiales de la succursale allemande) qui ressortent en 2014 à 978,1 millions d'euros (598,7 millions d'euros en 2013).

Les capitaux propres, avant affectation du résultat de l'exercice, s'élèvent au 31 décembre 2014 à 17 064,3 millions d'euros contre 16 420,8 millions d'euros au 31 décembre 2013.

Faits marquants de l'exercice

Opérations sur capitaux propres

Les principaux mouvements de capitaux propres sont :

- le 15 mai a été constatée une augmentation des capitaux propres de 145,2 millions d'euros par souscription de 4 303 383 actions au prix de 33,89 euros dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe ;
- le 4 juillet a été mis en paiement le dividende de la société pour un montant de 684,6 millions d'euros. Suite à l'option qui a été offerte aux actionnaires d'opter pour le paiement d'une quote-part de 50 % de ce dividende en actions, il a été constaté à cette même date une augmentation des capitaux propres de 243,0 millions d'euros par souscription de 6 601 189 actions au prix de 36,89 euros ;
- le 28 novembre a été constatée une réduction des capitaux propres de 213,5 millions d'euros suite à l'annulation de 6 100 000 actions au cours de 35,00 euros.

Projet d'acquisition de Schenker Winkler Holding AG

Le 5 décembre la Compagnie de Saint-Gobain a signé un contrat d'acquisition, pour 2,75 milliards de francs suisses, de la société Suisse Schenker-Winkler Holding AG qui détient 16,1 % du capital et 52,4 % des droits de vote de la société Sika. La réalisation de cette acquisition est soumise à l'autorisation des autorités de la concurrence compétentes.

Le 22 décembre la Compagnie de Saint-Gobain a signé avec sa filiale directe SPAFI un accord transférant à cette dernière les bénéfices et obligations du contrat mentionné ci-dessus. La Compagnie de Saint-Gobain reste garante du paiement du prix d'acquisition par SPAFI.

Conformément à la politique de couverture des risques de change du Groupe, le montant de 2,75 milliards de francs suisses a été couvert en décembre 2014 fixant le montant à 2,3 milliards d'euros.

Opérations de financement

Au cours de l'année 2014, la Compagnie de Saint-Gobain a réalisé les opérations suivantes qui permettent au Groupe de combiner allongement de la maturité moyenne de sa dette et optimisation de son coût de financement moyen :

- le 24 mars 2014, le placement privé de 100 millions d'euros à échéance mars 2033 avec un coupon de 3,875 % a été porté à 226 millions d'euros par deux abondements de 100 et 26 millions d'euros ;
- le 27 mai 2014, un placement privé de 40 millions d'euros à échéance mai 2038 a été émis avec un coupon de 3,625 % ;
- le 5 septembre 2014, un placement privé de 34 millions d'euros à échéance septembre 2034 a été émis avec un coupon de 3 % ;
- le 23 décembre 2014, un placement privé de 30 millions d'euros à échéance décembre 2049 a été émis avec un coupon de 3 %.

Le 28 juillet 2014, la Compagnie de Saint-Gobain a remboursé un emprunt obligataire de 686 millions d'euros arrivé à maturité.

Autres informations requises

Conformément aux dispositions de l'article D. 441-4 la décomposition à la clôture des deux derniers exercices du solde des dettes à l'égard des fournisseurs par date d'échéance est la suivante :

(en milliers d'euros)	2014	2013
Fournisseurs	14 466	10 868
- Échus	2 775	1 430
- Total non échus	11 691	9 438
0 à 60 jours	11 689	9 438
plus de 60 jours	2	0

La Compagnie de Saint-Gobain règle ses factures dans les délais impartis. Seules ne sont pas réglées aux échéances portées sur les factures, les factures qui font l'objet de litige et qui sont classées en attente d'avoir, et secondairement les factures reçues tardivement.

* Les chiffres sont donnés en normes comptables françaises, voir comptes annuels.



6. Tableau des résultats et autres éléments caractéristiques au cours des cinq derniers exercices

(en milliers d'euros)	2014	2013	2012	2011	2010
1 - Capital en fin d'exercice					
Capital social	2 247 582	2 220 707	2 124 503	2 142 255	2 123 346
Nombre d'actions ordinaires existantes	561 895 566	555 176 790	531 125 642	535 563 723	530 836 441
2 - Opérations et résultat de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	166 987	176 945	175 675	176 302	176 128
Résultat avant impôts et dotations aux amortissements et provisions	1 045 415	775 752	630 125	962 144	1 056 117
Impôts sur les bénéfices	165 867	201 647	135 663	145 386	160 637
Résultat après impôts et dotations aux amortissements et provisions	1 129 366	915 758	761 733	1 085 384	1 176 909
Résultat distribué - Dividendes	⁽¹⁾ 695 752	⁽²⁾ 684 560	⁽³⁾ 654 065	⁽⁴⁾ 646 300	⁽⁵⁾ 603 165
3 - Résultat par action (en euros)					
Résultat avant impôts et dotations aux amortissements et provisions	1,86	1,40	1,19	1,80	1,99
Résultat après impôts et dotations aux amortissements et provisions	2,01	1,65	1,43	2,03	2,22
Dividende net attribué à chaque action	1,24	1,24	1,24	1,24	1,15
4 - Personnel⁽⁶⁾					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	210	222	231	224	224
Montant de la masse salariale de l'exercice	28 431	29 350	28 122	29 664	26 796
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales)	12 911	13 781	22 892	17 276	15 145

⁽¹⁾ Montant estimé sur la base de 561 895 566 actions (capital social au 31 décembre 2014) diminuées de 805 241 actions propres détenues au 31 janvier 2015, soit 561 090 325 actions.

⁽²⁾ Sur la base de 555 176 790 actions (capital social au 31 décembre 2013) diminuées de 3 112 210 actions propres à la date de distribution, soit 552 064 580 actions.

⁽³⁾ Sur la base de 531 125 642 actions (capital social au 31 décembre 2012) diminuées de 3 653 495 actions propres à la date de distribution, soit 527 472 147 actions.

⁽⁴⁾ Sur la base de 535 563 723 actions (capital social au 31 décembre 2011) diminuées de 9 540 000 actions annulées au 31 mai 2012) et de 4 813 883 actions propres détenues à la date de distribution, soit 521 209 840 actions.

⁽⁵⁾ Sur la base de 530 836 441 actions (capital social au 31 décembre 2010) diminuées de 6 345 091 actions propres détenues à la date de distribution, soit 524 491 350 actions.

⁽⁶⁾ Correspond uniquement au personnel du siège social (hors établissement allemand).



7. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2014)

Aux actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques et les modalités essentielles des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attache à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée Générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 4 JUIN 2015

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisés au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée Générale en application des dispositions de l'article L.225-38 du code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR UNE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANTÉRIEURE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R.225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par une Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Nature et date d'approbation par votre Assemblée Générale	Personne(s)/entité(s) intéressée(s)	Modalités d'exécution au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014
Contrats et conventions autorisés dans le cadre du projet de première cotation des actions de la société Verallia sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris, puis du report de l'introduction en bourse Assemblée Générale d'approbation : 7 juin 2012 (Rapport spécial des Commissaires aux Comptes du 9 mars 2012)	Monsieur Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain et Président du Conseil d'administration de Verallia* <i>* à la date d'approbation de la convention</i>	La nature et les modalités essentielles de ces contrats et conventions et les co-contractants sont présentés dans l'annexe jointe à ce rapport.
Accord avec Wendel, actionnaire de la Compagnie de Saint-Gobain Assemblée Générale d'approbation : 7 juin 2012 (Rapport spécial des Commissaires aux Comptes du 9 mars 2012)	Wendel actionnaire à plus de 10 % de la Compagnie de Saint-Gobain. Administrateurs: Monsieur Frédéric Lemoine, Président du Directoire de Wendel et Monsieur Bernard Gautier, Membre du Directoire de Wendel	Ces accords, conclus le 26 mai 2011 pour une durée de 10 ans, qui établissent les principes et les objectifs de la coopération à long terme entre Wendel et Saint-Gobain, n'ont donné lieu à aucun paiement et portent essentiellement sur la gouvernance, les droits de vote ainsi que sur l'évolution de la participation de Wendel dans le capital de votre société.



Nature et date d'approbation par votre Assemblée Générale	Personne(s)/entité(s) intéressée(s)	Modalités d'exécution au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2014
Garantie bancaire et contre-garantie relatives au paiement de l'amende infligée par la Commission européenne dans le dossier du vitrage automobile	Administrateur *: M. Michel Pébereau	BNP Paribas a perçu de votre société un montant global de 2,2 millions d'euros au titre de cette garantie.
Assemblée Générale d'approbation : 4 juin 2009 (Rapport spécial des Commissaires aux Comptes du 19 mars 2009)		
<i>* à la date d'approbation de la convention</i>		
Contrat Groupe de prévoyance et de frais de santé au bénéfice des collaborateurs titulaires d'un contrat de travail et des mandataires sociaux	Président-Directeur Général : M. Pierre-André de Chalendar	Votre Conseil d'administration a, dans sa séance du 20 mars 2014 et sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, décidé que M. Pierre-André de Chalendar continuera de bénéficier intégralement des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé conclus respectivement avec GAN et Mutuelle Malakoff Médéric.
Assemblée Générale d'approbation : 5 juin 2014 (Rapport spécial des Commissaires aux Comptes du 24 mars 2014)		
		Votre société a versé un montant de 6 742 euros au titre de la couverture de M. Pierre-André de Chalendar au titre de l'exercice 2014.

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par une Assemblée Générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Engagements pris au bénéfice de M. Pierre-André de Chalendar relatifs à des indemnités et avantages susceptibles d'être dus dans certains cas de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général

• Nature et date d'approbation par votre Assemblée Générale

Votre Conseil d'administration a, dans sa séance du 20 mars 2014 et sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, autorisé le renouvellement, au bénéfice de M. Pierre-André de Chalendar, d'une indemnité de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général (« l'indemnité de cessation de fonctions ») de la Compagnie de Saint-Gobain (la « Compagnie ») dont les caractéristiques sont définies comme suit :

1. L'indemnité de cessation de fonctions ne pourra être versée qu'au cas où la cessation des fonctions de Président-Directeur Général de M. Pierre-André de Chalendar résulterait d'un départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, et lié à un changement de contrôle ou de stratégie dans les circonstances suivantes :
 - a. révocation avant terme ou non-renouvellement du mandat de Président-Directeur Général à l'échéance de celui-ci, sauf s'il est à l'initiative de l'intéressé ou en cas de faute grave ou lourde (par analogie avec la jurisprudence en matière de droit social) ou de faute détachable (conformément à la définition donnée par la jurisprudence) des fonctions de Président-Directeur Général, ou
 - b. démission qui interviendrait dans les douze mois suivant :
 - la date d'approbation par l'Assemblée Générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie, ou
 - la date effective de l'acquisition du contrôle (au sens de l'article L 233-3 du code de commerce) de la Compagnie par une personne agissant seule ou plusieurs personnes agissant de concert, ou
 - un changement significatif de stratégie du Groupe Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe.
2. En tout état de cause, aucune somme ne serait due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où M. Pierre André de Chalendar quitterait à son initiative la Compagnie en dehors des circonstances visées au 1 ci-dessus, ou si, quittant la Compagnie à son initiative dans l'une des circonstances visées au 1 ci-dessus, il avait, dans les douze mois suivant la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général, la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base dans des conditions lui permettant de bénéficier d'une pension au titre du régime de retraite supplémentaire des ingénieurs et des cadres dit « SGPM ».



3. Le montant de l'indemnité de cessation de fonctions sera égal, au maximum, à deux fois le montant de la rémunération annuelle totale brute de M. Pierre-André de Chalendar en qualité de Président-Directeur Général, définie comme la somme de la part fixe de la rémunération, en base annuelle, de Président-Directeur Général perçue à la date de cessation de ses fonctions, et de la moyenne de la part variable de la rémunération annuelle de Président-Directeur Général perçue ou à percevoir au titre des trois derniers exercices complets durant lesquels il a occupé les fonctions de Président-Directeur Général, clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions (cette rémunération annuelle totale brute étant définie ci après comme la « Rémunération de Référence »). En aucun cas, le cumul de l'indemnité de cessation de fonctions et de l'indemnité de non-concurrence (voir ci-dessous) ne pourra excéder deux fois le montant de la Rémunération de Référence.
4. Le bénéfice de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance constituée par l'attribution par le Conseil d'administration, en moyenne au titre des trois derniers exercices complets durant lesquels il a occupé les fonctions de Président-Directeur Général et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, d'une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable.

Le versement de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration, dans les conditions prescrites par la législation en vigueur, de la réalisation de cette condition de performance, appréciée à la date de cessation des fonctions.

Votre Conseil d'administration a également, dans sa séance du 20 mars 2014 et sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, autorisé le renouvellement d'un accord de non-concurrence ferme et irrévocable souscrit par M. Pierre-André de Chalendar au bénéfice de la Compagnie, d'une durée d'un an à compter de la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général dans des circonstances de nature à ouvrir droit à l'indemnité de cessation de fonctions. En contrepartie de cet engagement, M. Pierre-André de Chalendar percevra une indemnité de non-concurrence (« l'indemnité de non-concurrence ») dont le montant sera égal à une fois la Rémunération de Référence, étant précisé que le montant de l'indemnité de cessation de fonctions due à M. Pierre-André de Chalendar sera, le cas échéant, réduit de telle sorte que la somme de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de cessation de fonctions ne puisse en aucun cas excéder deux fois la Rémunération de Référence.

Votre Conseil d'administration a également, dans sa séance du 20 mars 2014 et sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, décidé qu'en cas de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général dans des circonstances de nature à ouvrir droit à l'indemnité de cessation de fonctions, il se réserve la faculté, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, de maintenir ou non à M. Pierre-André de Chalendar le bénéfice de tout ou partie des options sur actions Saint-Gobain, des actions de performance et des unités de performance Saint-Gobain dont il aurait été attributaire à la date de cessation de ses fonctions et dont le délai minimum d'exercice ne serait pas écoulé ou qui ne lui auraient pas été livrées à cette date, selon le cas, sous réserve, le cas échéant, de la satisfaction de la ou des conditions de performance fixées dans les règlements des plans concernés.

Assemblée Générale d'approbation : 5 juin 2014
(Rapport spécial des Commissaires aux Comptes du 24 mars 2014)

- Personne intéressée

M. Pierre-André de Chalendar – Président-Directeur Général

Engagements de retraite pris au bénéfice de M. Pierre-André de Chalendar en sa qualité de dirigeant mandataire social non salarié

- Nature et date d'approbation par votre Assemblée Générale

Votre Conseil d'administration a, dans sa séance du 20 mars 2014 et sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, décidé également, en application de l'article 17 du règlement du régime de retraite supplémentaire des ingénieurs et cadres dit «SGPM», que M. Pierre-André de Chalendar continuera de bénéficier intégralement des dispositions dudit règlement dans des conditions identiques à celles qui s'appliquent à l'ensemble des participants au régime de retraite.

Assemblée Générale d'approbation : 5 juin 2014
(Rapport spécial des Commissaires aux Comptes du 24 mars 2014).

- Personne intéressée

M. Pierre-André de Chalendar – Président-Directeur Général

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 4 mars 2015

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Pierre Coll

Jean-Christophe Georghiou

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Jean-Paul Thill

Philippe Grandclerc



Nature et Objet	Cocontractants	Modalités essentielles d'exécution au 31 décembre 2014
Contrat de Prestations de Services Transitoires et son avenant	Compagnie de Saint-Gobain agissant tant en son nom et pour son compte qu'au nom et pour le compte d'autres sociétés du groupe Saint-Gobain (cet ensemble est désigné par « <i>Saint-Gobain</i> »), d'une part, Verallia et les sociétés du pôle Conditionnement (cet ensemble est désigné par « <i>Verallia</i> »), d'autre part	Ces contrats fixent les conditions dans lesquelles <i>Saint-Gobain</i> fournit à <i>Verallia</i> des services pendant une période transitoire, dont la durée varie en fonction des services concernés dans les domaines financier, ressources humaines, services informatiques et de télécommunication, juridique, fiscal et assurances, et immobilier. Les rémunérations annuelles ou les tarifs par intervention ont été fixés dans les contrats pour chaque prestation et chaque bénéficiaire. Elles sont révisées chaque année d'un commun accord. <i>Saint-Gobain</i> a facturé <i>Verallia</i> au titre de ce contrat 11 279 milliers d'euros sur l'exercice clos le 31 décembre 2014, dont 518 milliers d'euros au nom de la Compagnie de Saint-Gobain.
Convention Technique et de Recherche et son avenant	Compagnie de Saint-Gobain agissant tant en son nom et pour son compte qu'au nom et pour le compte d'autres sociétés du groupe Saint-Gobain (cet ensemble est désigné par « <i>Saint-Gobain</i> »), d'une part, Verallia et les sociétés du pôle Conditionnement (cet ensemble est désigné par « <i>Verallia</i> »), d'autre part	Cette convention fixe les conditions dans lesquelles <i>Verallia</i> bénéficie, pendant une durée transitoire de 5 ans à compter du 1 ^{er} juin 2011, des actions de développement de certaines entités de <i>Saint-Gobain</i> chargées du développement technique et de la recherche dans le domaine verrier, de la mise en place de licences croisées entre <i>Saint-Gobain</i> et <i>Verallia</i> afin de lui permettre de disposer des licences nécessaires à l'exercice de ses activités et du droit de participer aux programmes stratégiques transversaux de recherche et de développement de Saint-Gobain. Saint-Gobain a facturé <i>Verallia</i> au titre de ce contrat 4 596 milliers d'euros sur l'exercice clos le 31 décembre 2014 ; la Compagnie de Saint-Gobain n'ayant facturé aucun montant en son nom.
Contrat de Licence de Marques et son avenant	Compagnie de Saint-Gobain, d'une part, Verallia et les sociétés du pôle Conditionnement (cet ensemble est désigné par « <i>Verallia</i> »), d'autre part	Ce contrat fixe les conditions dans lesquelles <i>Verallia</i> bénéficie, à titre gratuit, du maintien de son droit d'utiliser la marque Saint-Gobain dans des dénominations sociales, équipements, immobilisations, et noms de domaines ainsi que le signe « SG » et pendant une période transitoire définie à compter de la date à laquelle la Compagnie de Saint-Gobain viendrait à ne plus détenir, directement ou indirectement, plus de 50 % du capital ou des droits de vote de Verallia.



Indicateurs

RSE

1. Impact environnemental du Groupe et de ses solutions **275**

1.1 Certifications et dépenses environnementales	275
1.2 Matières premières et déchets	276
1.3 Énergie, émissions dans l'air et climat	278
1.4 Eau	281
1.5 Accidents et nuisances	283

2. Capital humain **284**

2.1 Santé et sécurité	284
2.2 L'emploi	287
2.3 Mobilité professionnelle	289
2.4 Organisation du travail	289
2.5 Relations sociales	290
2.6 Formation	291
2.7 Non-discrimination	292
2.8 Avantages	295

3. Fournisseurs **296**

3.1 Fournisseurs (hors négoce)	296
3.2 Fournisseurs (négoce)	297

4. Territoires **298**

4.1 Empreinte socio-économique	298
4.2 Développement économique local	299
4.3 Actions de solidarité	300
4.4 Mécénat culturel, artistique et éducatif	300

5. Autres indicateurs RSE **301**

5.1 Conformité	301
5.2 Respect des droits de l'Homme	302
5.3 Respect des lois et réglementations	303
5.4 Subventions et aides publiques substantielles	303

6. Note méthodologique **304**

6.1 Référentiels	304
6.2 <i>Reporting</i> social	304
6.3 <i>Reporting</i> EHS	305

7. Avis des Auditeurs **307**



1. Impact environnemental du Groupe et de ses solutions

Les résultats concernant notamment les émissions de CO₂, les rejets en eau et les déchets non valorisés sont présentés en valeur absolue à production réelle par rapport à 2013 pour l'ensemble du Groupe ou pour les 614 sites du périmètre concerné dans la suite du document. Ils donnent une information sur l'impact environnemental du Groupe. Les indicateurs en lien avec les objectifs triennaux et les objectifs de moyen terme à 2025 concernant les émissions de CO₂, les rejets en

eau et les déchets non valorisés, à production comparable à 2013 (ou iso-production 2013) pour le périmètre concerné, sont également présentés. Ces indicateurs représentent la performance environnementale des sites.

L'année 2014 marque le début d'une nouvelle période triennale et les données sont donc publiées dans ce document pour deux années, 2013 en année de référence et 2014 en première année de la période.

1.1 CERTIFICATIONS ET DÉPENSES ENVIRONNEMENTALES

Indicateur	2014	2013	Réf. GRI	Note
Certifications des sites				
Nombre de sites certifiés Qualité à périmètre comparable* (dont ISO 9001)	706 (651)	709 (661)		
Part des sites concernés certifiés Environnement* (ISO 14001 et/ou EMAS)	82 %	80 %		
Nombre de sites concernés certifiés Énergie (ISO 50001)	58	41		
Dépenses environnementales				
Total des dépenses environnementales, dont :*	123,6 M€	123,7 M€	EN30	
a) Salaires, charges, bonus de toutes les personnes s'occupant du management de l'environnement*	25,1 M€	24,3 M€	EN30	
b) Dépenses effectuées pour obtenir ou renouveler les certifications environnementales (ISO 14001 ou EMAS)	2,9 M€	2,5 M€	EN30	
c) Taxes environnementales	8,9 M€	7,6 M€	EN30	
d) Assurances et garanties	4,3 M€	3,1 M€	EN30	
e) Amendes environnementales	0,1 M€	0,2 M€	EN28	
f) Coûts des incidents environnementaux	0,9 M€	0,6 M€	EN30	
g) Coûts des mesures techniques	7,1 M€	7,8 M€	EN30	
h) Budgets alloués pour les projets R & D en lien avec l'environnement	59,0 M€	69,8 M€	EN30	
i) Coûts de dépollution de sols, de réhabilitation de sites anciens et divers coûts	15,1 M€	8,0 M€	EN30	
j) Investissements ou parties d'investissements liés à la protection de l'environnement	52,1 M€	51,6 M€	EN30	
Provisions pour risques environnementaux	163,1 M€	158,1 M€	EN30	

Au 31 décembre 2014, 82 % des sites concernés étaient certifiés pour l'environnement (norme ISO 14001 et/ou EMAS), contre 80 % en 2013 à périmètre comparable.

* Les valeurs sont ajustées au périmètre 2014. Une mise à jour est effectuée pour les valeurs de 2013 en prenant en compte les fermetures ou cessions d'entités.



1.2 MATIÈRES PREMIÈRES ET DÉCHETS

Indicateur	2014	2013	Réf. GRI	Note
Matières premières et résidus de production				
Quantité de résidus de production (déchets) non-valorisés des sites concernés, à production de 2013*	0,633 Mt	0,635 Mt	EN22	1.2.1
Consommation de matières premières vierges des fours verriers des sites concernés*	9,72 Mt	9,44 Mt	EN1	1.2.2
Consommation de calcin des fours verriers des sites concernés*	2,77 Mt de calcin interne, et 3,66 Mt de calcin externe	2,65 Mt de calcin interne, et 3,67 Mt de calcin externe	EN2	
Part de calcin dans la production en tonnes bonnes de laine de verre dans les sites concernés*	18,6 % de calcin interne et 45,4 % de calcin externe	20,5 % de calcin interne et 46,4 % de calcin externe	EN2	
Part de calcin dans la production en tonnes bonnes de verre creux dans les sites concernés*	20,5 % de calcin interne et 49,7 % de calcin externe	18,9 % de calcin interne et 50,8 % de calcin externe	EN2	
Part de calcin dans la production en tonnes bonnes de verre plat dans les sites concernés*	28,9 % de calcin interne et 7 % de calcin externe	29,2 % de calcin interne et 6,4 % de calcin externe	EN2	
Part de la production en première fusion de la fonte en tonnes bonnes dans les sites concernés*	77,7 %	79,3 %	EN2	
Part de matières recyclées dans la production en tonnes bonnes de fonte dans les sites concernés*	44,0 %	44,5 %	EN2	
Part de matières recyclées dans la production en tonnes bonnes de gypse dans les sites concernés*	30,0 %	29,1 %	EN2	

* Les valeurs sont ajustées au périmètre 2014. Une mise à jour est effectuée pour les valeurs de 2013 en prenant en compte les fermetures ou cessions d'entités.



1.2.1 Déchets non valorisés

OBJECTIF⁽¹⁾

Déchets non valorisés : - 7 % (2014-2016)

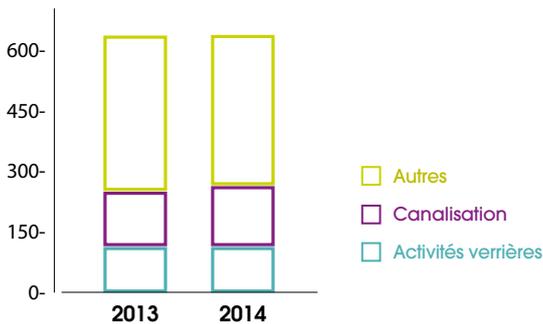
En 2014, le Groupe a généré 0,732 million de tonnes de déchets non valorisés.

À production comparable à 2013 (ou iso-production 2013), la quantité de résidus de production non valorisés pour les sites concernés du Groupe est stable (-0,3 %).

En 2014, à production réelle pour le Groupe, la progression des tonnes de déchets valorisés est de 5,1 % en valeur absolue par rapport à 2013. Le *reporting* EHS du Groupe sera complété par un nouveau module de gestion des déchets qui sera déployé en 2015. Ce module, associé à un découpage plus précis des indicateurs sur les déchets, permettra de fiabiliser les données, notamment concernant les filières de valorisation.

Déchets non valorisés - périmètre concerné

En milliers de tonnes



1.2.2 Consommation de matières

Le verre

La part de calcin dans la production de verre reste stable pour les sites du périmètre concerné entre 2013 et 2014 : ainsi, en 2014, les fours verriers des sites concernés ont consommé 9,72 millions de tonnes de matières premières vierges (contre 9,44 en 2013), 3,66 millions de tonnes de calcin externe (contre 3,67 en 2013) et 2,77 millions de tonnes de calcin interne (contre 2,65 en 2013).

La fonte

En 2014, la part de la production en première fusion est de 77,7 % dans les sites concernés (contre 79,3 % en 2013, à périmètre comparable). Cette évolution est liée à la répartition des volumes produits sur les différents sites du Groupe à travers le monde. En 2014, 44,0 % des tonnes bonnes de fonte sont issues de matières recyclées dans les sites concernés (contre 44,5 % en 2013, à périmètre comparable). La variation de cette valeur d'une année à l'autre est liée à la disponibilité des matières premières provenant du recyclage externe.

Le gypse

En 2014, dans les sites concernés de l'Activité Gypse, 30,0 % des tonnes bonnes de gypse sont issues de matières recyclées (contre 29,1 % en 2013).

⁽¹⁾ À iso-production pour le périmètre concerné.



1.3 ÉNERGIE, ÉMISSIONS DANS L'AIR ET CLIMAT

Indicateur	2014	2013	Réf. GRI	Note
Énergie				
Consommation totale d'énergie de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	202 840 TJ	212 846 TJ	EN3	1.3.1
Consommation totale d'énergie indirecte de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	39 826 TJ	43 488 TJ	EN4	
Consommation d'électricité de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	38 767 TJ	42 463 TJ	EN4	
Consommation de vapeur et d'eau chaude de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	1 060 TJ	1 025 TJ	EN4	
Consommation totale d'énergie directe de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	163 014 TJ	169 358 TJ	EN3	
Consommation de charbon et de coke de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	27 550 TJ	26 424 TJ	EN3	
Consommation de gaz naturel de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	114 783 TJ	122 913 TJ	EN3	
Consommation de dérivés du pétrole de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	20 454 TJ	19 851 TJ	EN3	
Gaz à effet de serre				
Émissions directes de CO ₂ des sites concernés à production de 2013*	11,5 Mt	11,7 Mt	EN16	1.3.2
Émissions directes de CO ₂ pour l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	12,4 Mt	12,8 Mt	EN16	
Émissions directes de CO ₂ par tonne bonne de verre dans les sites concernés*	545 kg CO ₂ / tonne bonne de verre	552 kg CO ₂ / tonne bonne de verre	EN16	
Émissions directes de CO ₂ par tonne bonne de fonte dans les sites concernés*	1 248 kg CO ₂ / tonne bonne de fonte	1391 kg CO ₂ / tonne bonne de fonte	EN16	
Émissions directes de CO ₂ par tonne bonne de plâtre dans les sites concernés*	118 kg CO ₂ / tonne bonne de plâtre	119 kg CO ₂ / tonne bonne de plâtre	EN16	
Autres émissions indirectes (ensemble du Groupe ou périmètre concerné) pertinentes de gaz à effet de serre, en poids (t eq. CO ₂)***	Non concerné	Non concerné	EN17	
Émissions indirectes de GES (achats d'électricité, vapeur, eau chaude) pour l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	4,2 Mt eq. CO ₂	4,8 Mt eq. CO ₂	EN16	
Émissions dans l'air				
Émissions de SO ₂ par tonne bonne de verre dans les sites concernés*	1,40 kg	1,61 kg	EN20	1.3.3
Émissions de SO ₂ par tonne bonne de fonte dans les sites concernés*	2,90 kg	2,20 kg	EN20	
Émissions de SO ₂ des sites concernés de l'Activité Canalisation et des Activités verrières*	22 226 t	22 566 t	EN20	
Émissions de NO _x par tonne bonne de verre dans les sites concernés*	2,41 kg	2,36 kg	EN20	
Émissions de NO _x par tonne bonne de fonte dans les sites concernés*	1,84 kg	1,30 kg	EN20	
Émissions de NO _x des sites concernés de l'Activité Canalisation et des Activités verrières*	31 982 t	29 541 t	EN20	
Émissions de poussières par tonne bonne de verre dans les sites concernés*	0,23 kg	0,23 kg	EN20	
Émissions de poussières par tonne bonne de fonte dans les sites concernés*	2,16 kg	2,39 kg	EN20	
Émissions de poussières des sites concernés de l'Activité Canalisation et des Activités verrières*	7 005 tonnes	6 993 tonnes	EN20	

* Les valeurs sont ajustées au périmètre 2014. Une mise à jour est effectuée pour les valeurs de 2013 en prenant en compte les fermetures ou cessions d'entités.

** Le périmètre réel désigne l'ensemble des sites ouverts dans l'outil de reporting Gaïa au 31 décembre de l'année.

*** Les activités de Saint-Gobain ne génèrent pas d'émissions de gaz à effet de serre autres que le CO₂.

En 2014, Saint-Gobain figure au *Carbon Disclosure Leadership Index France*, un indice composé des entreprises françaises les plus transparentes qui répondent au questionnaire *CDP Climate Change*. Le score de Saint-Gobain au CDP est passé de 91B en 2013 à 95B en 2014.

CARE:4®

En 2014, 3 opérations (dont une rénovation) ont été réalisées et reconnues pour leur exemplarité dans le contexte du programme, portant à 23 le nombre de bâtiments à basse consommation du parc :

- le magasin POINT.P Maison Blanche à Marseille (France), de Saint-Gobain Distribution Bâtiment France ;
- les bureaux et locaux sociaux de l'usine de Gypse de Cikande (Indonésie) ;
- le magasin IDS (Jewson) à Newcastle-under-Lyme (Royaume-Uni).

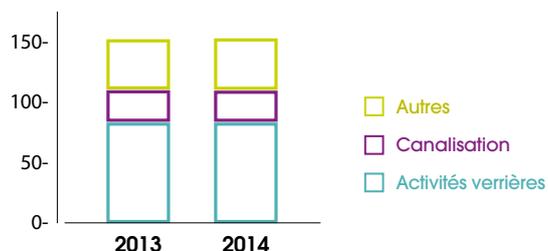
1.3.1 Énergie

La consommation d'énergie des sites du périmètre concerné, à iso-production, diminue de 0,8 % entre 2013 et 2014.

En 2014, la consommation d'énergie des sites du Groupe s'établit à 202 840 TJ (en 2013, 212 846 TJ). La part de l'énergie indirecte⁽¹⁾ est stable, à près de 20 % du total de l'énergie consommée.

Énergie directe en TJ - périmètre concerné

En térajoules



1.3.2 Émissions de CO₂

À iso-production, les émissions totales de CO₂ des sites du périmètre concerné ont diminué de 1,4 % entre 2013 et 2014.

À production réelle, les émissions de CO₂ des sites concernés du Groupe en 2014 ont été :

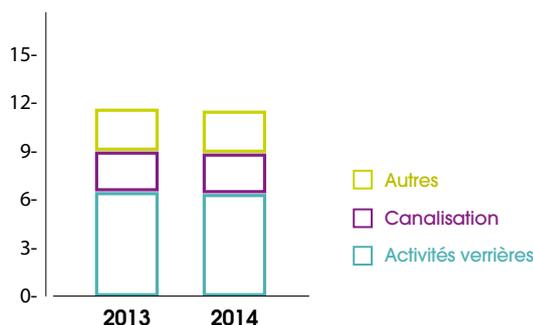
- sur le scope 1 (émissions directes) de 11,7 Mt de CO₂, soit une augmentation de 0,7 % en valeur absolue par rapport à 2013 ;
- sur le scope 1 et 2 (émissions directes et émissions indirectes) de 15,8 Mt de CO₂, soit une augmentation de 1,1 % en valeur absolue par rapport à 2013.

À iso-production, les émissions de CO₂ des sites du périmètre concerné ont été en 2014 :

- sur le scope 1 de 11,5 Mt de CO₂, soit une réduction de 1,4 % par rapport à 2013 ;
- sur le scope 1 et 2 (émissions énergétiques directes et émissions indirectes) de 15,4 Mt de CO₂, soit une réduction de 1,4 % par rapport à 2013.

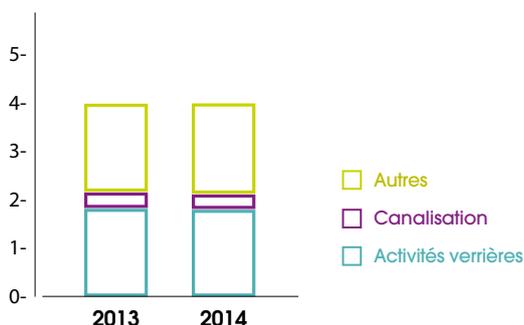
Émissions de CO₂ directes - périmètre concerné

En millions de tonnes



Émissions de CO₂ indirectes - périmètre concerné

En millions de tonnes



⁽¹⁾ Électricité et chaleur achetées

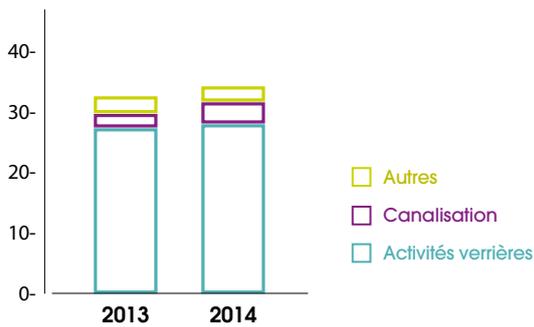


1.3.3 Émissions de NO_x, SO₂ et autres émissions significatives dans l'air

On observe une augmentation des émissions de NO_x et une diminution des émissions de SO₂ et de poussières, à production comparable, entre 2013 et 2014, pour les sites du périmètre concerné.

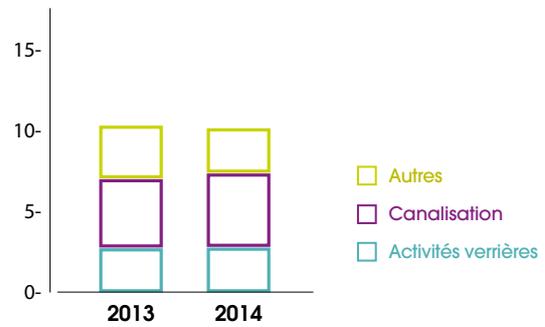
Émissions de NO_x - périmètre concerné

En milliers de tonnes



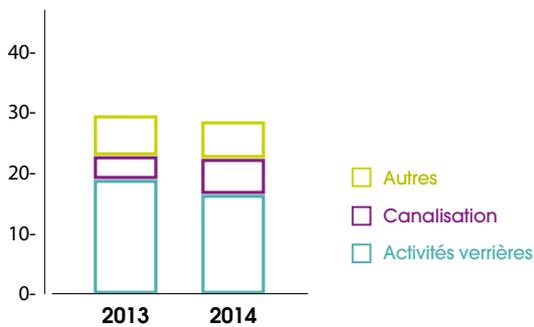
Émissions de poussières - périmètre concerné

En milliers de tonnes



Émissions de SO₂ - périmètre concerné

En milliers de tonnes





1.4 EAU

Indicateur	2014	2013	Réf. GRI	Note
Eau				
Prélèvements d'eau des sites concernés à production de 2013*	66,1 M de m ³	69 M de m ³	EN8	1.4.1
Prélèvements totaux d'eau de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	69,7 M de m ³	73,4 M de m ³	EN8	
Prélèvements d'eau de pluie de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	0,7 M de m ³	0,4 M de m ³	EN8	
Prélèvements d'eau de ville de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	15,9 M de m ³	17,6 M de m ³	EN8	
Prélèvements d'eau de surface de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	28,9 M de m ³	29,6 M de m ³	EN8	
Prélèvements d'eau de nappe phréatique de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	22,7 M de m ³	24,1 M de m ³	EN8	
Rejets totaux d'eau de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**(1)	42,8 M de m ³	48,9 M de m ³	EN21	1.4.2
Rejets d'eau dans le milieu naturel de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**(1)	32,1 M de m ³	36,5 M de m ³	EN21	
Rejets d'eau dans le réseau de collecte de la ville de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**(1)	10,2 M de m ³	12,2 M de m ³	EN21	

* Les valeurs sont ajustées au périmètre 2014. Une mise à jour est effectuée pour les valeurs de 2013 en prenant en compte les fermetures ou cessions d'entités.

** Le périmètre réel désigne l'ensemble des sites ouverts dans l'outil de reporting Gaïa au 31 décembre de l'année.

1.4.1 Prélèvements en eau

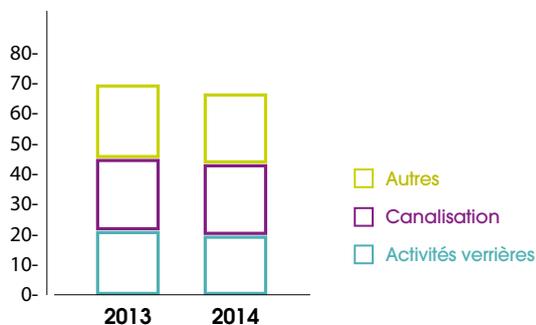
À production comparable à 2013 (ou iso-production 2013), les sites concernés⁽²⁾ du Groupe ont réduit de 4,2 % leurs prélèvements en eau en 2014.

À production réelle⁽³⁾, les sites concernés du Groupe ont, en 2014, prélevé 68,4 millions de m³ d'eau soit une réduction de 0,9 % en valeur absolue.

En 2014, l'ensemble des sites du Groupe ont prélevé 69,7 millions de m³ d'eau. La quantité d'eau prélevée depuis 2013 a diminué de 5,1 %. Toutes les natures d'eau prélevée, eau de ville, eau de nappe et eau de surface diminuent entre 2013 et 2014.

Prélèvements en eau - périmètre concerné

En millions de m³



⁽¹⁾ L'indicateur concerne 75 % des sites du périmètre réel 2014 et 71 % du périmètre réel 2013.

⁽²⁾ À iso-production pour le périmètre concerné.

⁽³⁾ Production réellement réalisée en 2014.



1.4.2 Rejets en eau

OBJECTIF ⁽¹⁾

Rejets d'eau : -12 % (2014-2016)

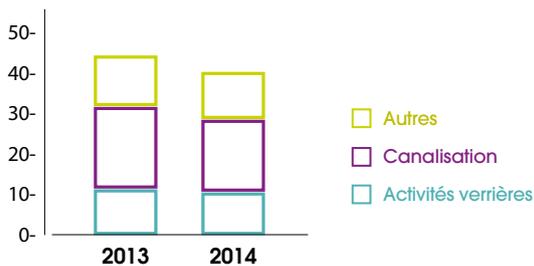
À iso-production, les rejets d'eau des sites du périmètre concerné ont diminué de 9,0 % entre 2013 et 2014.

En 2014, le volume total des rejets liquides en eau du Groupe s'élevait à 42,8 millions de m³.

À production réelle, les sites concernés du Groupe, en 2014, ont rejeté 42,1 millions de m³ d'eau, soit une réduction de 4,4 % en valeur absolue par rapport à 2013. Cette diminution provient de la poursuite du déploiement de la politique Eau qui s'appuie sur le standard « Eau » et sur une grille d'évaluation du risque d'exposition et de sensibilité des sites.

Rejets en eau - périmètre concerné

En millions de m³



Le standard « Eau », dont le déploiement a commencé en 2012, demande aux sites de limiter le nombre de points de rejets et de s'assurer de la qualité des rejets avant de les envoyer dans les différents réseaux (réseau de ville, milieu naturel...). L'évaluation du risque de pollution accidentelle par les produits chimiques sera également traitée par le standard « Eau ».

1.4.3 Recyclage de l'eau

Saint-Gobain encourage le recyclage de l'eau en interne, notamment par la mise en place de circuits fermés, ce qui limite considérablement le prélèvement sur les ressources naturelles. Les procédés utilisés dans le Groupe sont souvent complexes. Grâce à l'application du standard « Eau », l'objectif est de progresser pour à terme fiabiliser cette mesure sur l'ensemble du périmètre.

Le standard « Eau » continue à être déployé en priorité sur les sites industriels identifiés comme ayant les niveaux de risque les plus élevés. Les prélèvements en eau de ces sites représentent 71,7 % de ceux de l'ensemble du Groupe, contre 69 % en 2013.

Le déploiement complet du standard est prévu à l'horizon 2016 pour les sites avec les niveaux de risque les plus élevés.

⁽¹⁾ À iso-production pour le périmètre concerné.



1.5 ACCIDENTS ET NUISANCES

Indicateur	2014	2013	Réf. GRI	Note
Nombre de sites classés SEVESO	5	5		
Nombre de déversements accidentels majeurs au niveau du Groupe	0	0	EN23	

Aucun déversement accidentel majeur n'est intervenu en 2014. Les déversements accidentels majeurs sont suivis grâce à l'indicateur EvE (voir Section 7.5 du Chapitre 3).

OBJECTIF 2016

Recenser tous les événements environnementaux et analyser leurs principales causes. Intégrer le standard EvE aux indicateurs clés de performance de tous les sites.

Saint-Gobain a poursuivi en 2014 la diffusion du standard EvE de gestion des événements environnementaux, qui identifie et traite les événements qui pourraient survenir sur les sites (accidents, incidents...).



2. Capital humain

2.1 SANTÉ ET SÉCURITÉ

Indicateur	2014	2013	Réf. GRI	Note
Taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures (TF2) dans le Groupe à périmètre réel ⁽¹⁾	4,5	6,1	LA7	2.1.2
Taux de fréquence des accidents avec arrêt de plus de 24 heures (TF1) dans le Groupe à périmètre réel ⁽¹⁾	2,1	2,3	LA7	2.1.2
Taux de gravité Groupe à périmètre réel ⁽¹⁾	0,07	0,14	LA7	2.1.2
Taux de fréquence des accidents avec arrêt de plus de 24 heures (TF1) du Pôle Distribution Bâtiment à périmètre réel ⁽¹⁾	2,9	3,3	LA7	2.1.2
Taux de fréquence des accidents déclarés (TF2) des Pôles industriels à périmètre réel ⁽¹⁾	3,5	4,3	LA7	2.1.2
Nombre d'événements mortels liés au travail de salariés Saint-Gobain	1	2	LA7	2.1.3
Nombre de sites comptabilisant plus d'un million d'heures travaillées sans accident avec arrêt, et / ou cumulant plus de cinq ans de travail sans accident avec arrêt	210	209		2.1.1
Nombre de sites certifiés Santé-Sécurité à périmètre réel ⁽¹⁾	385	376		2.1.1
Part des sites proposant des visites médicales périodiques régulières	73 %	74 %		2.1.4
Nombre de maladies professionnelles en France	131	N/A ⁽²⁾	LA7	2.1.4
Taux d'absentéisme	4,7 %	4,3 %	LA7	2.1.5
Pourcentage de salariés couverts par une protection sociale en France et taux de couverture	95 % bénéficiant d'un taux de couverture à 94 %	95 % bénéficiant d'un taux de couverture à 94 %		2.1.6
Programmes d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques pour aider les salariés en cas de maladie grave	oui	oui	LA8	2.1.6
Extension du programme aux familles	conseil et assistance en cas d'accident grave	conseil et assistance en cas d'accident grave	LA8	2.1.6
Extension du programme aux communautés	parfois en lien avec les associations	parfois en lien avec les associations	LA8	2.1.6
Part des accords signés avec les instances représentatives du personnel en matière de santé et de sécurité	7,0 %	6,0 %		2.1.8

2.1.1 Sécurité

Le nombre de sites certifiés Santé-Sécurité (OHSAS 18001 – ILO-OSH 2001) au 31 décembre 2014 était de 385, contre 371 un an plus tôt, à périmètre comparable.

Le « Club des Millionnaires » réunit les sites les plus exemplaires en matière de sécurité, avec notamment 1 million d'heures travaillées ou

5 ans sans accident avec arrêt. En 2014, il rassemblait au total 210 sites (contre 209 à fin 2013). Il valorise les établissements qui ont les meilleurs résultats et qui démontrent à l'ensemble du Groupe que l'objectif de zéro accident de travail est possible. Parmi ces sites, 69 sont « millionnaires argent » (notamment avec 10 ans sans accident avec arrêt) et 6 « millionnaires or » (notamment avec 15 ans sans accident avec arrêt) contre respectivement 68 et 5 au 31 décembre 2013.

⁽¹⁾ Les indicateurs couvrent les salariés de Saint-Gobain et les intérimaires.

⁽²⁾ Indicateur publié pour la première année en 2014 sur le périmètre France.



2.1.2 Réduction des accidents du travail

OBJECTIF 2016

TF2 < 4,8

Depuis plusieurs années, grâce aux efforts de tous, le Groupe enregistre une baisse continue des accidents. Pour les périodes triennales précédentes, le Groupe s'était jusqu'ici fixé des objectifs de réduction de son taux de fréquence des accidents avec arrêt de plus de 24 heures (TF1).

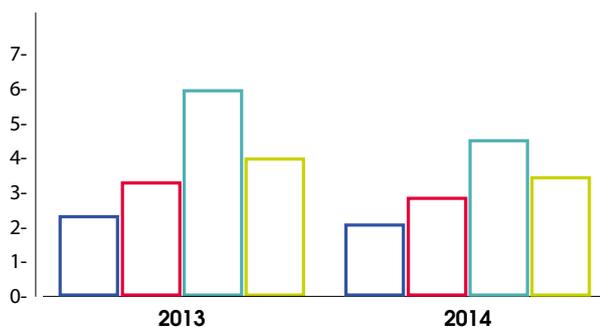
Pour cette nouvelle période triennale (2014-2016), afin de refléter la maturité du Groupe en matière de sécurité, Saint-Gobain a déterminé un objectif de réduction de son taux de fréquence des accidents déclarés (TF2).

Le Groupe s'est ainsi fixé un objectif de TF2 inférieur à 4,8 en 2016. Il a dépassé cet objectif dès 2014, avec un TF2 des employés et intérimaires de Saint-Gobain de 4,5, contre 6,1 en 2013.

Le TF2 industriel est de 3,5 en 2014 contre 4,3 en 2013, soit une amélioration de 0,8 point.

En 2014, le taux de fréquence des accidents avec arrêt de plus de 24 heures (TF1) des employés et intérimaires de Saint-Gobain s'est établi à 2,1 pour le Groupe, soit 0,2 point de moins qu'en 2013.

Taux de fréquence des accidents du travail – salariés et intérimaires



Le taux de gravité (TG), c'est-à-dire le nombre de jours d'arrêt par millier d'heures travaillées, est de 0,07.

2.1.3 Prévention des accidents graves

En 2014, le Groupe a déploré 2 accidents mortels liés au travail : 1 concernant un employé et 1 un sous-traitant. Cela engage chaque collaborateur à poursuivre les efforts vers le zéro accident du travail.

Ces accidents ont concerné les populations suivantes :

- salariés de Saint-Gobain : 1 (2 en 2013) ;
- sous-traitants : 1 (2 en 2013) ;
- intérimaires : 0 (0 en 2013) ;
- tiers présents sur les sites du Groupe : 0 (0 en 2013).

Le Groupe enregistre par ailleurs en 2014 8 décès non liés au travail et 12 accidents mortels de trajet (contre 7 décès non liés au travail et 6 accidents mortels de trajet en 2013).

2.1.4 Visites médicales et prévention des maladies professionnelles

Si la part des sites proposant des visites médicales périodiques régulières a légèrement diminué en 2014 (73 %, contre 74 % en 2013), le nombre de sites sur lequel est suivi cet indicateur est passé de 1 311 à 1 367.

Par ailleurs, Saint-Gobain renforce son système de suivi des maladies professionnelles en suivant leurs nombres et leur(s) cause(s) pour adapter ses actions de prévention aux contextes locaux. En 2014, 131 maladies professionnelles ont été déclarées en France.



2.1.5 Absentéisme

Le taux d'absentéisme augmente légèrement de 4,3 % en 2013 à 4,7 % en 2014. Les causes d'absentéisme les plus fréquentes sont la maladie (62,3 %), la maternité (12,0 %) et les accidents du travail (3,4 %).

2.1.6 Protection sociale et programmes de prévention

En France, un projet d'harmonisation des systèmes de santé et de prévoyance a permis à près de 95 % des salariés concernés de bénéficier d'un régime dont le taux de couverture (rapport entre les frais médicaux réels et les remboursements) est au moins égal à 94 %. En ce qui concerne l'éducation, la formation, le conseil, la prévention et la maîtrise des risques pour aider les salariés, leur famille ou les membres des communautés locales en cas de maladie grave, les programmes varient d'un pays à l'autre. Ainsi, les employés ont accès à des programmes d'éducation (formation sur la santé au travail, les risques liés à la conduite, les premiers secours, les produits chimiques, le bruit, etc.), de prévention (campagne pour la prévention de l'obésité, campagnes de vaccination, examens médicaux annuels, suivi des risques psycho-sociaux, etc.), d'assistance et de conseil (service de santé au travail, travailleurs sociaux sur site, programme d'aide et de soutien en cas de maladie grave, etc.) et de traitement (programme de couverture santé, assurance contre les accidents, etc.).

Dans de nombreux cas, ces services sont aussi ouverts aux familles des employés (brochure sur la santé-sécurité à la maison, extension des couvertures santé à la famille moyennant parfois une contribution à faible coût, etc.). Plusieurs des campagnes d'éducation et de prévention sont menées au sein des communautés locales.

2.1.7 Impact durant le cycle de vie des produits ou services sur la santé et la sécurité

Pour les nouveaux produits, la filière recherche et développement intègre les préoccupations sanitaires et de sécurité dans ses cahiers des charges. Une procédure de validation Environnement, Hygiène industrielle et Sécurité (EHS) fait partie du processus de suivi des projets de recherche et de lancement de nouveaux produits. Elle rassemble dans un outil tous les critères à vérifier concernant les matières premières, le processus de fabrication, l'usage du produit et la fin de vie. Des formations à cette démarche et à la pratique de cet outil sont par ailleurs organisées dans les centres de recherche du Groupe. En 2014, cinq sessions de formation ont eu lieu pour l'Europe et ont accueilli 57 participants. Cette formation a été déployée dans les centres d'Amérique du Nord (6 sessions et 212 participants) et est en cours de déploiement en Chine. Elle est systématiquement incluse dans la formation des chefs de projet R & D en Europe.

Pour les produits existants, l'évaluation des impacts sur la santé et la sécurité est réalisée. Des programmes spécifiques de mesure des expositions sont effectués pour certains produits. C'est par exemple le cas pour les émissions de Composés Organiques Volatils (COV). L'évaluation de la sécurité des produits avant leur mise sur le marché est également réalisée, en conformité avec la réglementation (par exemple, la directive européenne sur la sécurité des produits).

2.1.8 Bilan des accords relatifs à la santé-sécurité

La santé et la sécurité au travail sont deux composantes importantes du dialogue social chez Saint-Gobain. Les résultats du Groupe, notamment en matière d'accidents du travail ou d'exposition aux risques, sont communiqués à l'ensemble des salariés. Au total, la santé-sécurité représente 7,0 % des accords signés au sein du Groupe. L'équilibre vie privée-vie professionnelle, la qualité de vie au travail ou la prévention du stress font aussi l'objet d'accords ou de plans d'action signés avec les représentants du personnel.



2.2 L'EMPLOI

Indicateur	2014	2013	Réf. GRI	Note
Effectif total	181 742 personnes	187 071 personnes	LA1	2.2.1
Répartition des effectifs par genre H/F	79,4 % / 20,6 %	79,5 % / 20,5 %	LA1	2.2.1
Répartition des effectifs par zone géographique	Graphique	Graphique	LA1	2.2.2
Taux d'ouvriers	42,6 %	43,5 %	LA1	2.2.4
Taux d'employés, techniciens et agents de maîtrise	42,5 %	41,8 %	LA1	2.2.4
Taux de cadres	14,9 %	14,7 %	LA1	2.2.4
Taux de CDD ⁽¹⁾	4,5 %	4,0 %	LA1	2.2.5
Taux de CDD convertis en CDI	32,7 %	30,0 %	LA1	2.2.5
Taux de départ	14,5 %	14,4 %	LA2	2.2.6
Taux de démission	5,3 %	4,9 %	LA2	2.2.6
Taux de licenciement	4,3 %	4,4 %	LA2	2.2.6
Taux de recrutement	13,8 %	12,2 %	LA2	2.2.6
Nombre de salariés recrutés	24 592 personnes	22 285 personnes	LA2	2.2.6

2.2.1 Effectif total et taux de féminisation du Groupe

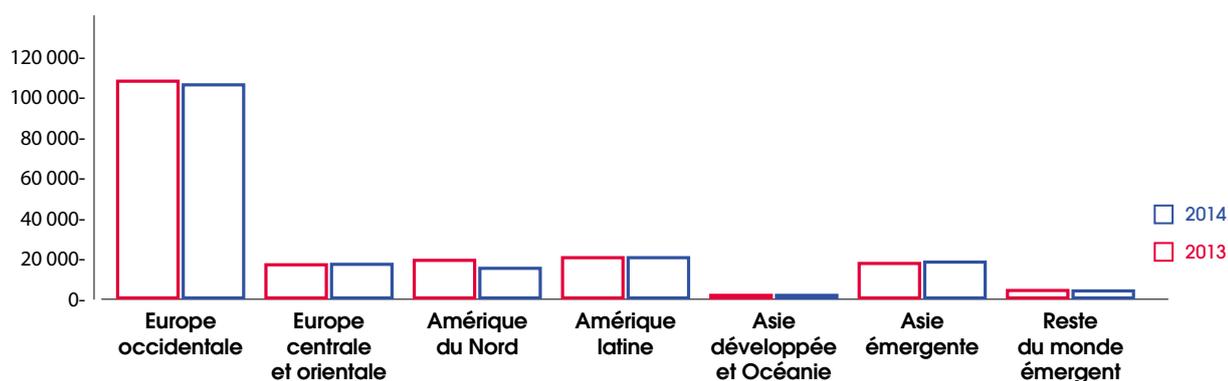
Au 31 décembre 2014, l'effectif total du Groupe est de 181 742 personnes (187 071 personnes en 2013 et 192 781 personnes en 2012). Par rapport à 2013, l'effectif total est en baisse de 2,8 %. Cette variation s'explique par des cessions opérées en 2014, notamment celle de Verallia North America. En effet, à structure comparable, les effectifs du Groupe baissent de 0,2 % en 2014.

La part des femmes dans l'effectif total représente 20,6 % en 2014 (20,5 % en 2013).

2.2.2 Effectifs et taux de féminisation par zone géographique

Les effectifs diminuent légèrement ou se maintiennent dans toutes les zones géographiques, à l'exception de la zone Amérique du Nord qui connaît une baisse plus marquée de ses effectifs en raison de la cession de Verallia North America.

Évolution des effectifs par zone géographique



⁽¹⁾ Base de calcul : hors Amérique du Nord, soit 91,9 % du périmètre.

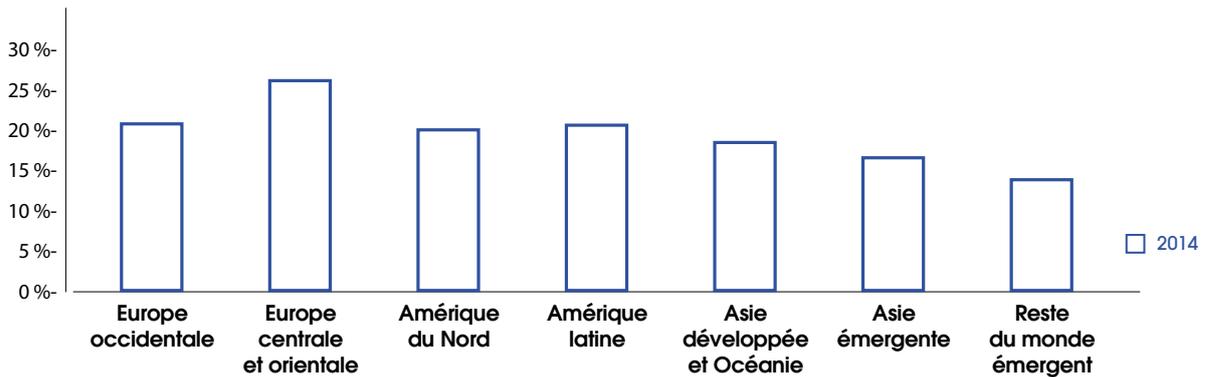


De même, la répartition de l'effectif total entre les différentes zones géographiques reste quasiment identique à celle de 2013. L'Europe occidentale représente 59 % de l'effectif total, l'Europe centrale et orientale 9 %, l'Amérique du Nord 8 %, l'Amérique latine 11 %, l'Asie

développée et l'Océanie 1 %, l'Asie émergente 10 % et le reste du monde émergent 2 %.

Le taux de féminisation des effectifs varie en fonction des zones géographiques. L'Europe centrale et orientale présente le plus fort taux de féminisation à 26,2 %.

Taux de féminisation par zone géographique



2.2.3 Effectifs par Pôle ⁽¹⁾

Le Pôle Matériaux Innovants représente 33,0 % des effectifs, le Pôle Produits pour la Construction 26,0 %, le Pôle Distribution Bâtiment 35,5 % et le Pôle Conditionnement 5,5 %.

Les effectifs du Pôle Matériaux Innovants sont stables (+0,3 %). Le Pôle Produits pour la Construction voit ses effectifs baisser de 0,8 %. Les effectifs du Pôle Distribution Bâtiment ont connu une diminution de 1,3 %, avec des situations variables d'une région du monde à une autre. Enfin, les effectifs du Pôle Conditionnement ont diminué de 30,7 %, en raison de la cession de Verallia North America.

2.2.4 Effectifs et taux de féminisation par type d'emploi

En 2014, la part des cadres dans l'effectif total progresse très légèrement et atteint 14,9 % de l'effectif total. La part des femmes augmente dans cette catégorie, passant de 20,0 % en 2013 à 20,9 % en 2014 ⁽²⁾. La part des Employés, Techniciens et Agents de Maîtrise (ETAM) augmente (42,5 %) également. La présence des femmes dans cette catégorie demeure forte à 31,8 %.

Enfin, la part des ouvriers est en baisse et représente 42,6 % des effectifs du Groupe. La part des ouvriers est plus élevée dans l'industrie, où elle représente 56,6 % des effectifs, que dans la distribution, où elle est de 16,8 %. La proportion de femmes parmi les ouvriers diminue légèrement et s'élève à 9,5 % (9,9 % en 2013).

2.2.5 Effectifs par type de contrat

En 2014, les salariés ayant un contrat à durée indéterminée représentent 95,9 % de l'effectif total. À l'inverse, les salariés ayant un contrat à durée déterminée représentent 4,5 % des salariés du Groupe (4,0 % en 2013) ⁽³⁾.

En 2014, le taux de transformation de contrats à durée déterminée en contrats à durée indéterminée s'élève à 32,7 % contre 30,0 % en 2013.

2.2.6 Recrutements et rotation des salariés

Les recrutements sont opérés localement par les Délégations Générales et les sociétés du Groupe qui définissent la stratégie la plus appropriée à leur environnement.

En 2014, 24 592 personnes ont été recrutées chez Saint-Gobain (22 285 en 2013), soit 10,4 % d'augmentation par rapport à 2013. Le taux de recrutement représente 13,8 % de l'effectif total (12,2 % en 2013). Afin de renforcer la capacité d'innovation du Groupe, 116 cadres chercheurs ont été recrutés en 2014 ⁽²⁾.

Du fait de l'augmentation du taux de recrutement et de la stabilisation du taux de départ à 14,5 % en 2014 (14,4 % en 2013), le taux de rotation des salariés du Groupe augmente sensiblement. Par ailleurs, en 2014, le taux de démission augmente légèrement à 5,3 % (4,9 % en 2013) et le taux de licenciement reste stable à 4,3 % (4,4 % en 2013).

Enfin, le taux de rotation des salariés varie sensiblement d'une zone géographique à une autre en raison des contextes économiques locaux. Les économies émergentes enregistrent des taux de rotation des effectifs plus élevés que l'Europe occidentale, l'Amérique du Nord et l'Asie développée.

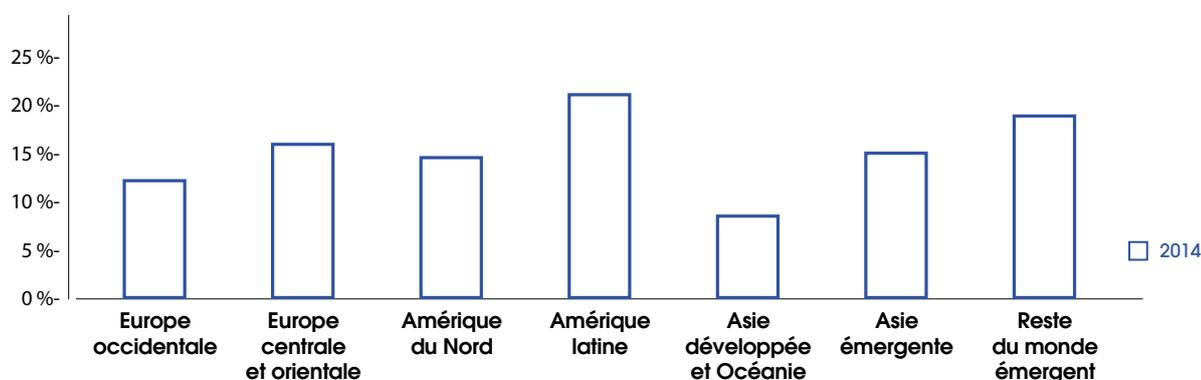
⁽¹⁾ Hors effectifs holding et fonctions support.

⁽²⁾ Source : PeopleGroup.

⁽³⁾ Base de calcul : hors Amérique du Nord, soit 91,9 % du périmètre.



Rotation des salariés par zone géographique



2.3 MOBILITÉ PROFESSIONNELLE

Indicateur	2014	2013	Réf. GRI	Note
Nombre de salariés cadres en mobilité entre Activités ⁽¹⁾	572	545		2.3
Nombre de salariés cadres en mobilité entre filières ⁽¹⁾	878	936		2.3
Nombre de salariés cadres en mobilité géographique ⁽¹⁾	200	246		2.3

Saint-Gobain fait de la mobilité professionnelle un axe majeur de sa politique de Ressources Humaines, intitulée OPEN (voir Section 6.2 du Chapitre 3). Afin de suivre et d'encourager la mobilité des cadres du Groupe, trois indicateurs ont été introduits en 2012 concernant la mobilité entre Activités, entre filières métiers et entre zones géographiques.

Les objectifs de mobilité professionnelle étant fixés à moyen voire long terme, ces indicateurs doivent être envisagés dans la durée.

En 2014, la mobilité entre Activités s'est développée tandis que les mobilités entre filières et les mobilités géographiques ont légèrement diminué.

2.4 ORGANISATION DU TRAVAIL

Indicateur	2014	2013	Réf. GRI	Note
Part des salariés travaillant en équipe	32,9 %	32,8 %		2.4.1
Taux d'heures supplémentaires	3,6 %	4,5 %		2.4.2
Taux d'intérim	6,6 %	5,6 %	LA1	2.4.2
Taux des emplois à temps partiel	3,0 %	3,2 %	LA1	

2.4.1 Travail en équipe

Compte tenu de la part des activités industrielles du Groupe, 32,9 % des salariés travaillent en équipe par cycles. L'organisation du travail peut s'effectuer sur deux ou trois postes (2x8 heures, 3x8 heures), ou au-delà, pour les activités à « feu continu » (5x8 heures), c'est-à-dire 365 jours par an et 24 heures sur 24. Dans l'ensemble du Groupe, le travail à feu continu s'organise en cycles, alternant des temps de travail et de repos.

Dans le Pôle Distribution Bâtiment, l'accompagnement de la demande des clients peut parfois conduire les salariés à travailler en équipe.

2.4.2 Heures supplémentaires et intérim

Pour répondre à une surcharge temporaire de travail, certaines sociétés du Groupe demandent occasionnellement à leurs salariés d'effectuer des heures supplémentaires ou ont recours à l'intérim. En 2014, les heures supplémentaires ont représenté en moyenne 3,6 % des heures travaillées (4,5 % en 2013) et l'intérim 6,6 % des heures travaillées (5,6 % en 2013).

⁽¹⁾ Source : PeopleGroup.



2.5 RELATIONS SOCIALES

Indicateur	2014	2013	Réf. GRI	Note
Part des salariés disposant d'une instance représentative du personnel	69,4 %	68,3 %	LA4	2.5.1
Part des salariés du Groupe bénéficiant d'une convention collective ⁽¹⁾ (et en France)	74,4 % (100 % en France)	73,5 % (100 % en France)	LA4	2.5.1
Nombre d'accords signés avec les partenaires sociaux	1 448	1 513	LA4	2.5.2
Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation	de 2 semaines à plusieurs mois selon les pays	de 2 semaines à plusieurs mois selon les pays	LA5	2.5.3

2.5.1 Organisation du dialogue social

Le dialogue social est une composante essentielle de la vie du Groupe et un levier de son développement à long terme. En 2014, 69,4 % des effectifs sont représentés par une instance représentative élue. Ce taux est en nette augmentation par rapport à 2013 (68,3 % de l'effectif).

Afin d'apporter des réponses aux questions sociales, plusieurs instances paritaires se réunissent régulièrement à différents niveaux. Au niveau européen, la Convention Saint-Gobain pour le Dialogue Social Européen s'est réunie une fois en 2014 en présence du Président-Directeur Général du Groupe et le Comité Restreint Européen s'est réuni neuf fois. En France, le Comité de Groupe s'est réuni trois fois. Par ailleurs, en 2014, deux salariés ont été nommés administrateurs salariés du Groupe.

Saint-Gobain considère les conventions collectives comme un outil indispensable de négociation au sein d'une entreprise ou d'une branche professionnelle. En 2014, 74,4 % de l'effectif global est couvert par une convention collective ⁽¹⁾. Cet indicateur est en constante augmentation au niveau du Groupe mais varie d'une région du monde à une autre du fait des différences entre les législations nationales. En France, 100 % de l'effectif est couvert par des conventions collectives.

2.5.2 Accords signés avec les partenaires sociaux

Au total, 1 448 accords ont été signés en 2014. Ces accords portent sur les thèmes suivants : salaires (35,9 %), temps de travail (23,5 %), emploi (8,9 %), santé-sécurité au travail (7,0 %) et formation (4,1 %).

2.5.3 Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation

Le Groupe n'effectue des licenciements collectifs, des restructurations ou des fermetures de sites que s'ils sont absolument inévitables. La taille de Saint-Gobain, la diversité de ses activités et de ses implantations sont des atouts pour favoriser la mobilité et le retour à l'emploi. Le processus de notification préalable aux modifications d'organisation est très variable d'un pays à l'autre. Dans la plupart des Délégations Générales, il s'agit d'une obligation légale ou spécifiée dans un accord d'entreprise. Les délais de notification peuvent aller, suivant les zones, de deux à quinze semaines, avec toutefois certaines situations particulières (comme celle de l'Allemagne où le délai peut aller de deux semaines à sept mois).

2.5.4 Satisfaction des collaborateurs

Chaque année, de nombreuses enquêtes de satisfaction des collaborateurs sont menées dans la plupart des pays d'implantation du Groupe. Celles-ci permettent de mesurer l'engagement des collaborateurs sur diverses thématiques et de mettre en œuvre des plans d'action nécessaires lorsque des besoins sont identifiés.

Par ailleurs, Saint-Gobain a été certifié Top Employeur 2014 par le Top Employers Institute, organisme indépendant qui étudie les pratiques de ressources humaines des entreprises, dans 7 pays : Royaume-Uni, France, Brésil, Chine, Allemagne, Italie, Pologne.

En France, Saint-Gobain a reçu le label *Happy Trainees*, décerné par *meilleures-entreprises.com*, à la suite d'une étude menée auprès de 596 stagiaires et alternants du Groupe en France. Cette distinction correspond notamment à une bonne appréciation globale du management et de la qualité des missions proposées.

⁽¹⁾ Base de calcul : hors Amérique du Nord, soit 91,9 % du périmètre.



2.6 FORMATION

Indicateur	2014	2013	Réf. GRI	Note
Part de la masse salariale des investissements en formation	1,8 %	2,1 %	LA10	2.6.1
Salariés ayant suivi une formation au cours de l'année	72,9 %	77,0 %	LA10	2.6.1
Nombre moyen d'heures de formation par salarié par an	23,9 heures	22,7 heures	LA10	2.6.1
Part des stages de formation technique et l'EHS ⁽¹⁾	36,3 % de formations techniques 42,9 % de formations EHS	N/A	LA10	2.6.1
Part des salariés du Groupe bénéficiant d'un entretien annuel	63,8 %	59,8 %	LA12	2.6.2
Part des salariés non-cadres bénéficiant d'un entretien annuel	58,9 %	55,1 %	LA12	2.6.2
Part des salariés cadres bénéficiant d'un entretien annuel	91,3 %	86,8 %	LA12	2.6.2

2.6.1 Heures de formation et salariés formés⁽²⁾

Plus de 4,3 millions d'heures de formation ont été dispensées dans le Groupe en 2014. Ce chiffre est en augmentation de 2,7 % par rapport à 2013 en raison notamment de l'inclusion des heures théoriques de formation des alternants en France. L'effort de formation du Groupe représente 1,8 % de la masse salariale.

La part des salariés ayant bénéficié d'une formation en 2014 atteint 72,9 % des effectifs, soit 130 024 salariés formés. Cette part est de 86,4 % pour les salariés cadres et de 70,5 % pour les salariés non-cadres. En 2014, chaque salarié a bénéficié en moyenne de 23,9 heures de formation par an. Pour les salariés cadres, le nombre moyen d'heures de formation par an s'élève à 29,2 heures. Pour les non-cadres, il s'élève à 23,0 heures.

Au total, les formations techniques représentent 36,3 % des formations et celles consacrées à l'EHS 42,9 %⁽¹⁾. La répartition des formations par thématique est la suivante : environnement (5,9 %), hygiène-santé (6,7 %) et sécurité (30,3 %).

En 2014, dans une logique d'amélioration continue, les données de formation du périmètre France, Italie, Belgique, Espagne, Portugal et

Brésil font l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant. Sur ce périmètre, les données sont les suivantes :

- nombre total d'heures de formation : 2,2 millions d'heures ;
- part de la masse salariale consacrée à la formation : 2,4 % ;
- part des salariés ayant bénéficié d'une formation : 73,1 % ;
- nombre moyen d'heures de formation par salarié et par an : 31,2 heures.

2.6.2 Entretiens annuels et d'évolution de carrière

Saint-Gobain s'est fixé comme objectif la réalisation d'entretiens annuels pour l'ensemble des collaborateurs cadres. En 2014, le Groupe a augmenté le nombre d'entretiens annuels menés pour l'ensemble des salariés. Ainsi, 63,8 % des salariés du Groupe ont bénéficié d'un entretien annuel (59,8 % en 2013). Ce taux s'élève à 91,3 % pour les salariés cadres et 58,9 % pour les salariés non-cadres.

En 2014, plus de 1 000 revues annuelles de personnel ont été réalisées pour dynamiser les carrières et créer des opportunités de mobilité pour les cadres.

⁽¹⁾ En 2014, ces indicateurs ont été calculés sur la base du nombre de stages, alors qu'en 2013, ils avaient été calculés sur la base du nombre d'heures de formation.

⁽²⁾ En 2014, la doctrine de formation du Groupe a été redéfinie. Désormais, les stages de formation en présentiel sont uniquement pris en compte si leur durée est supérieure à 5 heures. De plus, les sociétés en France comptabilisent les heures de formation des alternants, le plus souvent sur la base de contrats d'alternance.



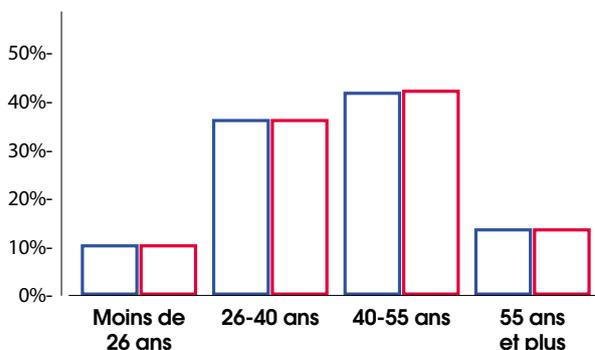
2.7 NON-DISCRIMINATION

Indicateur	2014	2013	Réf. GRI	Note
Taux de recrutement de jeunes de moins de 26 ans	37,1 %	36,6 %	LA1-LA13	2.7.1
Part des contrats jeunes (alternance, apprentissage...) en France	3,7 %	3,2 %	LA1-LA13	2.7.1
Taux de recrutement de salariés âgés de 50 ans ou plus	7,1 %	6,0 %	LA1-LA13	2.7.1
Part des femmes dans l'effectif total	20,6 %	20,5 %	LA1-LA13	2.7.2
Part des femmes employées, techniciennes et agents de maîtrise dans l'effectif total féminin	65,3 %	64,8 %	LA1-LA13	2.7.2
Part de femmes ouvrières dans l'effectif total féminin	19,7 %	20,9 %	LA1-LA13	2.7.2
Part de femmes cadres dans l'effectif total féminin	15,0 %	14,3 %	LA1-LA13	2.7.2
Part des femmes cadres dans l'effectif total cadres ⁽¹⁾	20,9 %	20,0 %	LA1-LA13	2.7.2
Taux de recrutement cadres par genre H/F ⁽¹⁾	72,8 % / 27,2 %	74,8 % / 25,2 %	LA1-LA13	2.7.2
Promotion de femmes cadres sur le total promotion des cadres ¹	24,5 %	24,5 %	LA1-LA13	2.7.2
Part de femmes sur le total cadres dirigeants ⁽¹⁾	10,4 %	8,9 %	LA1-LA13	2.7.2
Rapport entre le salaire moyen des hommes et des femmes en France	0,9	0,9	LA14	2.7.2
Part des salariés handicapés dans le Groupe	1,7 %	1,6 %	LA13	2.7.3
Part des salariés handicapés en France	4,0 %	3,7 %	LA13	2.7.3
Nombre de postes aménagés pour les salariés handicapés en France	115	180	LA13	2.7.3
Nombre total d'incidents de discrimination	42	30	HR4	2.7.5
Nombre total d'incidents relatifs à la liberté syndicale	2	2	HR5	2.7.5

2.7.1 Diversité de génération

Saint-Gobain se préoccupe de l'équilibre de la pyramide des âges de ses salariés en veillant au maintien de la part des populations les plus jeunes et de celle des seniors selon le contexte de chaque pays. En 2014, la répartition de l'effectif total par âge reste quasiment identique à celle de 2013.

Répartition des effectifs par âge



■ 2014

■ 2013

⁽¹⁾ Source : PeopleGroup.

En outre, 9 129 jeunes de moins de 26 ans ont été recrutés chez Saint-Gobain en 2014. Ils représentent 37,1 % des embauches dans le Groupe, soit une augmentation de 12,0 % par rapport à 2013 (36,6 %). À fin décembre 2014 en France, 1 653 jeunes suivaient un cursus de formation en alternance dans le cadre de contrats de professionnalisation ou d'apprentissage, ce qui représente un taux d'alternance de 3,7 %, soit 0,5 point de plus qu'en 2013.

Le Groupe travaille avec l'Agence Française pour le Développement International des Entreprises, pour proposer des postes en contrat V.I.E (Volontariat International en Entreprise). À fin décembre 2014, 62 V.I.E étaient en cours dans le Groupe.

Enfin, les salariés de plus de 50 ans ont représenté 7,1 % des recrutements du Groupe en 2014, ce qui représente une nette augmentation par rapport à 2013 (6,0 %).



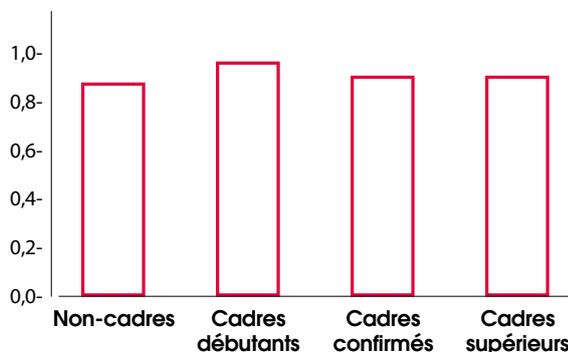
2.7.2 Mixité des genres

À fin 2014, la part des femmes dans l'effectif total du Groupe est de 20,6 % (20,5 % en 2013). Le taux de recrutement des femmes augmente nettement en passant de 24,4 % en 2013 à 25,4 % en 2014. Les femmes salariées de Saint-Gobain se répartissent en 7 392 ouvriers (19,7 % des femmes du Groupe), 24 520 employés, techniciens, personnels de vente et agents de maîtrise (65,3 %), et 5 615 cadres (15,0 %).

En 2014, la promotion des femmes dans les postes à responsabilité a augmenté. Tout d'abord, la part des femmes cadres dans l'effectif total des cadres passe de 20,0 % à 20,9 % en 2014. De plus, le taux de recrutement des femmes cadres augmente nettement, de 25,2 % en 2013 à 27,2 % en 2014. Le taux de promotion des femmes cadres reste stable à 24,5 %. Enfin, la proportion des femmes cadres dirigeants progresse de 1,5 point, passant de 8,9 % en 2013 à 10,4 % en 2014. Parmi les cadres travaillant hors de leur pays d'origine, les femmes représentent 27,0 %⁽¹⁾.

En France, l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes est mesurée, entre autres, par le rapport salarial homme/femme pour différents niveaux de postes. En 2014, les rapports salariaux sont quasiment identiques à ceux de 2013 et varient en fonction de l'âge et de l'ancienneté des salariés. Lorsque des écarts sont identifiés, les Activités du Groupe mettent en œuvre des actions ciblées de correction, parfois grâce à des enveloppes dédiées. Saint-Gobain s'est engagé à réviser la rémunération des femmes concernées par un ou plusieurs congés de maternité, en fonction des augmentations générales et individuelles de la même catégorie et à ne pas appliquer de proratisation sur le bonus.

Rapport entre le salaire des hommes et des femmes en France⁽²⁾



Le Groupe est attentif à l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle de ses salariés. Dans le cadre des congés parentaux, Saint-Gobain s'engage à favoriser le retour au travail de ses salariés dans les meilleures conditions possibles.

Congés de parentalité en France en 2014

Nombre de femmes ayant pris un congé de maternité	462
Nombre de femmes ayant pris un congé parental	284
Nombre d'hommes ayant pris un congé de paternité	1 252
Nombre d'hommes ayant pris un congé parental	126

2.7.3 Handicap

L'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap sont un sujet important pour Saint-Gobain. Les salariés en situation de handicap représentent 1,7 % des effectifs du Groupe et 4,0 % de l'effectif d'assujettissement à la cotisation Agefiph en France (soit 1 352 salariés).

Par ailleurs, en France, 115 postes de travail ont été aménagés en partenariat avec la médecine du travail et dans certains cas avec l'Agefiph.

⁽¹⁾ Tous les indicateurs de ce paragraphe proviennent de PeopleGroup.

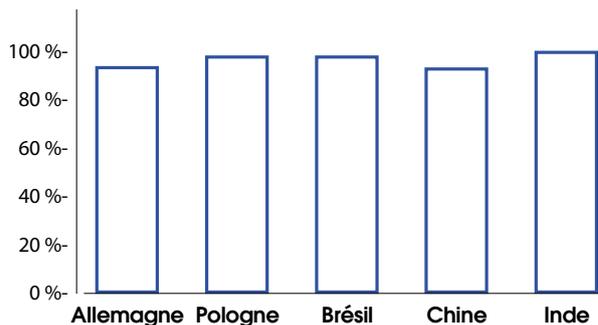
⁽²⁾ Source : PeopleGroup.



2.7.4 Encadrement local

Le développement des activités à l'international passe par la constitution d'équipes locales qui permettent à Saint-Gobain de s'adapter en permanence aux spécificités de chaque pays.

Part des ressortissants nationaux parmi l'encadrement dans 5 pays d'implantation du Groupe ⁽¹⁾



2.7.5 Promotion et respect des droits de l'Homme et des conventions OIT

a) Incidents de discrimination

42 incidents de discrimination ont été déclarés en 2014 (30 en 2013), dont 17 au Brésil, 13 en Amérique du Nord, 5 en France, 4 au Royaume-Uni et 3 en Inde. Les principaux motifs étaient : harcèlement (20), discrimination raciale et origines ethniques (6), genre (5), handicap (4), syndicat (4) et autres (3).

Chacun des incidents a fait l'objet d'une analyse et d'un traitement dans les sociétés concernées. Au total, 37 incidents ont fait l'objet d'une plainte légale et 31 font toujours l'objet d'actions.

En 2014, à la suite d'une clarification des définitions relatives aux incidents de discrimination, le Groupe a amélioré la collecte de ces informations. En effet, les sociétés déclarent dorénavant tous les incidents de discrimination ayant fait l'objet d'une plainte ou non, en cours de jugement ou définitivement jugés et caractérisés comme tels.

D'une manière générale, en complément de la formation aux Principes de Comportement et d'Action, les Délégations Générales réalisent des actions de sensibilisation spécifiques afin de promouvoir la diversité et lutter contre la discrimination : publication de chartes et codes de conduites internes, distribution de brochures de sensibilisation, signature d'accords avec les représentants du personnel, module de sensibilisation aux enjeux de la mixité diffusés dans plusieurs langues, etc.

b) Incidents relatifs à la liberté syndicale et à la négociation collective

En 2014, Saint-Gobain a recensé 2 incidents relatifs à la liberté syndicale et à la négociation collective (2 incidents en 2013). Les deux filiales concernées se sont saisies de ces questions afin d'y apporter les réponses les plus adaptées et les deux incidents n'ont pas fait l'objet de plaintes légales. À ce jour, un des deux incidents a été déclaré sans suite et l'autre fait toujours l'objet d'actions spécifiques au sein de la société concernée.

Le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective est assuré par la pratique d'un dialogue social actif avec les représentants des salariés à divers échelons de l'organisation : établissement, société, Activité et Groupe. De nombreuses Délégations Générales proposent des formations au droit du travail et au dialogue social aux salariés en situation d'encadrement. La liberté syndicale est également garantie par la liberté de réunion et d'affichage sur les sites du Groupe Saint-Gobain en accord avec les législations locales.

⁽¹⁾ Source : PeopleGroup.



2.8 AVANTAGES

Indicateur	2014	2013	Réf. GRI	Note
Nombre de salariés ayant souscrit au Plan d'Épargne du Groupe	plus de 90 000	plus de 90 000		2.8.1
Part des actions détenues par les salariés du Groupe	7,5 %	7,5 %		2.8.1
Pourcentage des droits de vote détenus par le fonds du Plan d'Épargne du Groupe	11,8 %	11,3 %		2.8.1
Nombre de pays bénéficiant du Plan d'Épargne du Groupe	42	41		2.8.1
Part des salariés bénéficiant d'un accord d'intéressement en France	98,8 %	99,0 %		2.8.2

2.8.1 Plan d'Épargne Groupe

Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) constitue une voie privilégiée d'association des salariés à l'entreprise et de participation à ses résultats. En 2014, le PEG a proposé aux salariés un plan classique à échéance de cinq ans et de dix ans, pour lequel 4 303 388 actions ont été souscrites pour un montant total de 145,8 millions d'euros (4 499 142 actions et 111,4 millions d'euros en 2013).

En France, 47,6 % des salariés ont participé au PEG par l'intermédiaire de Fonds Communs de Placement d'Entreprise (FCPE). Le PEG a également été proposé dans vingt-quatre autres pays européens et dix-sept pays d'autres continents avec, selon les pays, une détention en fonds commun de placement ou en actionnariat direct. Au total, 34 770 salariés du Groupe ont participé au PEG en 2014.

Les Fonds du Plan d'Épargne du Groupe détiennent ensemble, au 31 décembre 2014, 7,5 % du capital et 11,8 % des droits de vote attachés aux actions de la Compagnie de Saint-Gobain.

Un nouveau Plan sera lancé en 2015. Il offrira aux salariés les deux formules classiques à échéance de cinq et de dix ans, dans la limite de 5,3 millions d'actions.

Au total, plus de 90 000 salariés (ou d'anciens salariés) du Groupe sont détenteurs d'avoirs dans les Fonds Communs de Placement du PEG, ou détenteurs en direct d'actions Saint-Gobain dans le cadre du PEG et du plan mondial 2009 d'attribution de 7 actions gratuites.

2.8.2 Intéressement et participation

En France, la quasi-totalité des salariés (98,8 %) bénéficient en 2014 d'un accord d'intéressement collectif (99,0 % en 2013). 58,1 millions d'euros ont été versés aux salariés au titre de l'intéressement et 31,3 millions au titre de la participation, ce qui représente 5,6 % de la masse salariale concernée.



3. Fournisseurs

3.1 FOURNISSEURS (HORS NÉGOCE)

Indicateur	2014	2013	Réf. GRI	Note
Montant des Achats (%) couverts par la Charte Fournisseurs	55 %	15 %		
Répartition des fournisseurs (%) par niveau de performance RSE (*)				
• Critique	3,6 %	2,6 %		
• À améliorer	92,4 %	95,3 %		
• Performant	4,0 %	2,1 %		
Nombre d'audits WCA ⁽¹⁾	50	55		
Répartition des fournisseurs (%) par niveau de performance WCA (**)				
• Critique	6,4 %	6,1 %		
• À améliorer	80,9 %	42,9 %		
• Performant	12,7 %	51,0 %		
Part des achats bois (%) certifiés (palettes)	89 %	-		

* Évaluation menée via un questionnaire d'évaluation RSE selon la méthode d'audit documentaire Ecovadis. Nouveaux fournisseurs scorés (hors renouvellement).

** Évaluation menée via un audit WCA¹. Seule la dernière notation est prise en compte (en cas d'audit de suivi).

- Plus de 7 000 fournisseurs parmi la population des fournisseurs ayant un chiffre d'affaires achat avec Saint-Gobain supérieur à 100 milliers d'euros par an ont signé la Charte Fournisseurs à fin 2014.
- Saint-Gobain encourage ses filiales à participer au développement économique des territoires sur lesquels elles sont implantées. Ainsi, le Groupe a réalisé, en 2013 et en 2014, 20 % des achats hors négoce auprès de fournisseurs locaux.
- Environ 1 200 fournisseurs, parmi la population des fournisseurs réputés à risque RSE (voir Section 5.3 du Chapitre 3), soit environ 5 000 fournisseurs au total, ont été invités à répondre au questionnaire d'évaluation RSE au cours de l'année 2014, selon une méthode d'audit documentaire qui comprend quatre domaines : l'environnement, le social, l'éthique et la chaîne d'approvisionnement. Au total, 618 fournisseurs ont été scorés en 2014, dont 37 renouvellements.
- Environ 200 fournisseurs, toujours parmi la population des fournisseurs réputés à risque RSE, ont été audités à fin 2014 selon le référentiel *Workplace Conditions Assessment* (WCA) qui aborde les thématiques suivantes : le travail (discrimination, discipline, harcèlement/abus, liberté d'association, heures de travail, rémunérations, avantages et contrats de travail, travail des enfants/travail forcé), la santé et la sécurité (locaux, exercices et formation incendie, accidents du travail, sécurité des machines, risques sécurité, produits chimiques, matériaux dangereux, dortoirs et cantines), le système de management (documentation et enregistrements, retour et participation des salariés, audits et suivi d'actions correctives) et l'environnement (conformité légale, système de management de l'environnement, déchets et émissions).

⁽¹⁾ *Workplace Conditions Assessment*.



3.2 FOURNISSEURS (NÉGOCE)

Indicateur	2014	2013	Réf. GRI	Note
Montant des Achats (%) couverts par la Charte Fournisseurs	60 %	50 %		
Répartition des fournisseurs (%) par niveau de performance RSE (*)				
• Critique	6 %	7 %		
• À améliorer	31 %	26 %		
• Performant	63 %	67 %		
Nombre d'audits WCA ⁽¹⁾	34	23		
Répartition des fournisseurs (%) par niveau de performance WCA (**)				
• Critique	0	0		
• À améliorer	72 %	60 %		
• Performant	28 %	40 %		
Part des achats bois (%) certifiés (palettes)	85 %	85 %		

* Évaluation menée via un questionnaire d'évaluation RSE selon le référentiel Saint-Gobain Distribution Bâtiment du programme Responsible Together.

** Évaluation menée via un audit.

Le programme *Responsible Together* de Saint-Gobain Distribution Bâtiment concerne les achats de négoce. Il comporte un volet Politique Achats Responsables et un volet Audits.

3.2.1 Politique Achats Responsables de négoce

La politique d'Achats Responsables de négoce permet au Pôle Distribution Bâtiment de concrétiser sa volonté d'inscrire l'ensemble de son activité dans une logique de distributeur responsable et se résume en quelques chiffres :

- 22 sessions ont permis de former en 18 mois et dans 15 pays 1 000 collaborateurs au *Purchasing Excellence Program*, programme de formation des équipes Achats de négoce ;
- 60 % du volume d'achat a été réalisé en 2014 auprès de fournisseurs ayant signé la Charte Fournisseurs, soit 10 % de plus qu'en 2013 ;
- 40 % des achats de négoce ont été réalisés en 2014 auprès de fournisseurs ayant répondu au questionnaire d'auto-évaluation, dans le cadre du programme *Responsible Together*, soit le double par rapport à 2013 ; des plans d'action partenariaux de progrès sont systématiquement mis en place avec les fournisseurs dont la performance RSE est notée « critique ».

Cette démarche collaborative s'inscrit dans une volonté de progrès et permet de suivre des indicateurs clés. Ainsi, sur les fournisseurs auto-évalués, 33 % déclarent une démarche proactive sur les aspects sociaux, affichant une certification de type OHSAS 18001, SA8000, OHAS 18001 ; 51 % affirment avoir mis en place des processus de normalisation de type ISO 14001 ou EMAS et 46 % indiquent prendre en compte de façon formalisée les démarches environnementales et sociales de leurs propres fournisseurs.

⁽¹⁾ Workplace Conditions Assessment.

3.2.2 Politique d'audit des achats de négoce

Dans ce même objectif d'évaluer ses fournisseurs, SGDB procède à des audits de leurs usines. 34 audits initiaux ont eu lieu, portant en particulier sur :

- le système de management des usines ;
- les aspects environnementaux, sociaux et légaux des activités de production ;
- et incluant une partie sur la chaîne d'approvisionnement amont.

Dans le cadre des 57 audits d'usines réalisés en 2013 et 2014, aucun fournisseur de négoce du Groupe n'a obtenu une note correspondant à la catégorie « critique ».



4. Territoires

4.1 EMPREINTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

Indicateur	2014	2013	Réf. GRI	Note
Nombre total d'emplois indirects engendrés par les achats du Groupe auprès de ses fournisseurs et de leurs fournisseurs	461 200	-	S01	4.1.1
• dont : nombre d'emplois indirects (hors négoce)	343 900	-	S01	4.1.1
• dont : nombre d'emplois indirects (négoce)	117 300	-	S01	4.1.1

4.1.1 Note méthodologique concernant le calcul des emplois indirects du Groupe Saint-Gobain

Le Groupe Saint-Gobain a mandaté le cabinet de conseil EY aux fins de déterminer les emplois indirects engendrés mondialement par le biais de ses achats. Un emploi indirect est un emploi « pérennisé » grâce aux achats et dépenses engendrés par l'activité du Groupe chez ses sous-traitants et fournisseurs.

La méthodologie utilisée et adaptée par EY pour ce faire s'appuie sur les travaux de l'économiste Wassily Leontief qui lui vaudront d'ailleurs le Nobel d'économie en 1973. Ces travaux reposent sur l'utilisation de tables entrées-sorties (ou *input-output*) symétriques aux fins de modéliser les interdépendances entre les secteurs d'activité d'une économie donnée. En combinant cette représentation de l'économie avec la structure de l'emploi de chacun des secteurs de celle-ci, il est en effet possible de déterminer l'empreinte indirecte en termes d'emplois du Groupe Saint-Gobain due à ses achats.

Les données primaires (données d'achats) considérées pour l'étude étaient les plus récentes disponibles à date de l'étude, à savoir celles de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013. Les emplois indirects sont donc ceux de l'année 2013 tandis que les emplois directs sont ceux de l'année 2014.

Les données secondaires (tables entrées-sorties et intensité en emploi de chaque secteur d'activité) considérées pour les pays retenus dans l'étude sont issues des bases Eurostat (65 secteurs) et *World Input Output Database* (35 secteurs), et sont donc publiques. Les tables les

plus récentes disponibles ont toujours été considérées. Les données d'achats des pays retenus ont alors été cartographiées avec les secteurs des tables entrées-sorties du pays correspondant afin d'observer leur impact sur l'emploi. Un regroupement par grandes zones géographiques a enfin été effectué.

Les importations n'ont pas fait l'objet d'un retraitement particulier dans la mesure où le périmètre de l'étude est le monde et que l'objectif est de déterminer le nombre total d'emplois créés dans les pays où les dépenses sont effectuées.

Quelques données d'achats ont fait l'objet d'un traitement particulier. Dans quelques cas de pays représentant une part importante de l'emploi indirect de Saint-Gobain dans leur zone géographique, et où les tables entrées-sorties n'étaient pas disponibles (pays d'Afrique et du Moyen-Orient ainsi que l'Argentine), les achats ont été multipliés par un ratio emplois/achats de pays jugés comparables. Ces cas représentent 1 % du total des achats.

Certaines données d'achats n'ont pas été intégrées dans le calcul des emplois indirects :

- 11 % des achats provenaient de fournisseurs dont le secteur d'activité ne pouvait pas être identifié ;
- 5 % des achats provenaient de pays où les tables entrées-sorties n'étaient pas disponibles, et dans des zones géographiques où ces pays représentaient une faible part des achats de Saint-Gobain ;
- 3 % des achats étaient dispersés sur un nombre important de petits fournisseurs, et n'ont pas été traités afin de limiter le coût de l'analyse et des vérifications.

Ainsi la couverture totale des achats s'élève à 81 %.



4.2 DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL

Indicateur	2014	2013	Réf. GRI	Note
Nombre de conventions signées avec les entreprises pour la création d'emplois externes en France	70 conventions	35 conventions		
Engagement financier dans le cadre des conventions d'aide aux PME en France	1,1 million d'euros	1 million d'euros		
Nombre de journées d'appui technique aux PME en France	256 jours ⁽¹⁾	261 jours ⁽²⁾		
Nombre d'emplois externes créés en France grâce au soutien de Saint-Gobain Développement	291 emplois	254 emplois		

En France en 2014, Saint-Gobain Développement a signé 70 conventions avec des entreprises, soit un engagement financier de 1,1 million d'euros, contribuant à la création directe de 232 emplois. Ces prêts sont accordés pour soutenir en priorité des projets d'entreprises engagées dans une démarche de développement durable.

Le programme visant à mettre à disposition l'expertise des salariés du Groupe auprès des PMI et des PME des territoires a représenté 256 jours d'appui en compétence.

En prenant pour base le mode de calcul habituellement retenu dans les conventions de revitalisation en France, cet effort représente l'équivalent de 59 emplois indirectement soutenus par Saint-Gobain.

291 emplois externes ont été créés en France grâce au soutien de Saint-Gobain Développement. Il s'agit de la somme du nombre d'emplois créés dans le cadre des conventions signées avec les entreprises (232) et du nombre d'emplois indirectement soutenus par Saint-Gobain dans le cadre de l'appui technique (59).

Ce dernier chiffre est obtenu en appliquant un coefficient de 0,23 au nombre de journées d'appui technique. Ce coefficient est calculé en tenant compte d'une valorisation de l'appui technique à hauteur de 1 000 euros par journée et d'une division de la somme obtenue par 3 fois la valeur brute mensuelle du SMIC.

⁽¹⁾ Indicateur 2014 : calculé du 1^{er} janvier au 31 décembre 2014.

⁽²⁾ Indicateur 2013 : calculé du 1^{er} décembre 2012 au 30 novembre 2013.



4.3 ACTIONS DE SOLIDARITÉ

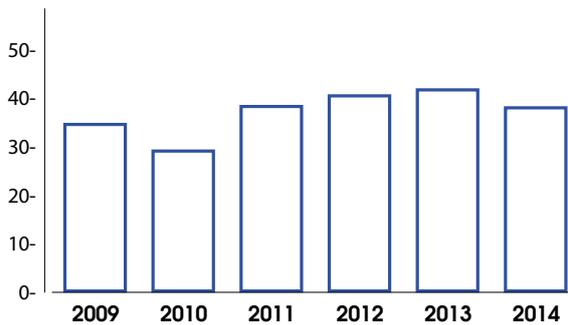
Indicateur	2014	2013	Réf. GRI	Note
Investissements du Groupe dans les projets de soutien aux communautés locales	5,5 millions d'euros	4,9 millions d'euros		4.3.1
Fondation d'entreprise internationale Saint-Gobain Initiatives : nombre de nouveaux projets reçus	37	42		4.3.2
Fondation d'entreprise internationale Saint-Gobain Initiatives : nombre de projets acceptés	28	24		4.3.2

4.3.1 Investissements dans les projets de soutien aux communautés locales

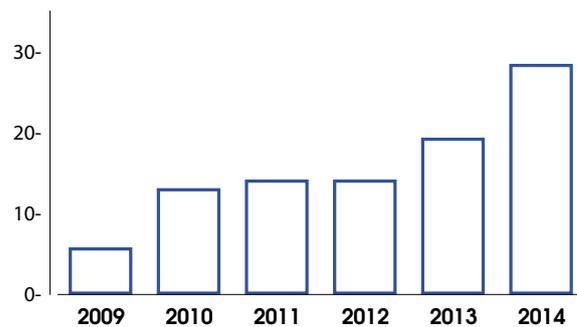
Ces chiffres incluent la dotation annuelle de la Fondation d'entreprise internationale Saint-Gobain Initiatives (1 million d'euros).

4.3.2 Fondation d'entreprise internationale Saint-Gobain Initiatives

Nouveaux projets reçus



Projets acceptés



La Fondation d'entreprise internationale Saint-Gobain Initiatives apparaît aujourd'hui solidement installée dans les actions de mécénat de Saint-Gobain. L'année 2014 a été marquée par une stabilisation de la quantité et une amélioration de la qualité des projets :

- le nombre de projets reçus, en retrait par rapport à 2013, est dans la moyenne de ce qui a été observé depuis le lancement de la Fondation ;
- le nombre de projets acceptés est en forte augmentation, signe d'un meilleur ciblage sur les critères d'acceptation de la Fondation.

4.4 MÉCÉNAT CULTUREL, ARTISTIQUE ET ÉDUCATIF

Indicateur	2014	2013	Réf. GRI	Note
Sommes dépensées au titre du mécénat culturel, artistique et éducatif	0,6 million d'euros	0,8 million d'euros		



5. Autres indicateurs RSE

5.1 CONFORMITÉ

Indicateur	2014	2013	Réf. GRI	Note
Nombre de cadres formés aux Principes de Comportement et d'Action dans le cadre de l'École de Management	732	832		5.1.1
Nombre de personnes ayant suivi une formation ciblée sur les Principes (hors École de Management)	504	373		5.1.1
Nombre de personnes ayant suivi une formation sur la prévention de la corruption	1 243	-		5.1.2
Nombre de personnes ayant suivi une formation sur le respect des sanctions économiques et des embargos	870	558		5.1.3
Nombre de séminaires de formation au droit de la concurrence réalisés dans l'année sur le terrain	113	78		5.1.4
Nombre d'alertes reçues au moyen du dispositif d'alertes professionnelles	9	16		5.1.5
Nombre de cas de corruption signalés	0	0		5.1.5

5.1.1 Formation aux Principes de Comportement et d'Action

100 % des cadres sont sensibilisés aux Principes de Comportement et d'Action par un programme de formation en ligne (ADHERE), que doit obligatoirement suivre tout nouveau cadre entrant dans le Groupe. En complément, plus de 1 200 personnes ont reçu une formation approfondie sur les Principes de Comportement et d'Action en 2013 :

- 732 dans le cadre de l'École de Management, où une intervention sur les Principes est systématiquement inscrite au programme de chaque séminaire ;
- 504 dans le cadre de programmes plus ciblés (réunions de cadres organisées dans les Délégations, rencontres avec des responsables opérationnels locaux, formation des formateurs).

Le programme de formation des formateurs a pour but de démultiplier l'effort de promotion des Principes de Comportement et d'Action. Il s'adresse prioritairement aux responsables locaux des ressources humaines, mais il est également ouvert à toute personne désireuse de se donner les moyens de présenter les Principes auprès de ses équipes. En l'espace de deux ans, 28 sessions ont eu lieu, regroupant 494 participants, dans 15 pays : Argentine, Brésil, Chine, Colombie, Danemark, Émirats arabes unis, Espagne, États-Unis, France, Inde, Italie, Mexique, Pologne, Royaume-Uni, Russie.

5.1.2 Lutte contre la corruption

Le programme de prévention de la corruption reprend les actions et les bonnes pratiques déjà mises en place dans certaines filiales pour prévenir les risques liés aux transactions commerciales internationales. Il vise :

- la corruption active et passive ;
- les relations avec les agents publics nationaux, étrangers ou internationaux ;
- le secteur privé.

Des actions de formation ont été lancées tout au long des années 2013 et 2014. Un parcours de formation en ligne portant sur la prévention de la corruption est actuellement en cours de déploiement dans le Groupe.

5.1.3 Respect des sanctions économiques et des embargos

Un réseau de conformité aux sanctions économiques et embargos est mis en place. Il comprend des correspondants au niveau des Pôles, des Activités et des Délégations. Ces correspondants sont à ce jour au nombre de 40. Des correspondants au sein des entités sont en cours de désignation.

L'ensemble des membres de ce réseau ont été formés. Des formations adaptées au contexte local sont en cours de déploiement. En 2014, 870 personnes ont été formées dans ce cadre.

5.1.4 Plan concurrence

Le respect des règles en matière de droit de la concurrence est une obligation permanente qui s'impose à l'ensemble des salariés du Groupe. Régulièrement rappelé par la Direction Générale du Groupe, le principe de tolérance zéro est de rigueur.

En plus d'un guide pratique traduit en 18 langues et distribué largement dans le Groupe, près de 22 000 salariés ont effectué au moins une fois le programme de formation en ligne *Comply* au respect du droit de la concurrence.

En complément de ce programme, les personnes les plus directement concernées suivent une formation présentielle approfondie, animée par des juristes du Groupe et des avocats spécialistes du droit de la concurrence. Par ailleurs, des audits inopinés sont menés sur le terrain par des avocats extérieurs afin de s'assurer du bon respect des règles du droit de la concurrence.



Au total, depuis le lancement du Plan Concurrence, en 2007 :

- 295 séminaires ont été organisés, permettant de toucher près de 7 500 dirigeants et employés du Groupe ;
- 118 sites du Groupe ont été soumis à un audit inopiné de concurrence par des avocats spécialisés.

Le Comité de liaison a décidé une relance de ce programme avec une multiplication du nombre d'interventions auprès des cadres sur le terrain afin de sensibiliser ces derniers aux dernières tendances de la matière et de leur délivrer une formation complémentaire à celle de la formation en ligne *Comply*, plus courte et plus ciblée sur les besoins de leurs activités. Ces nouvelles interventions organisées depuis le début de l'année 2014 continueront tout au long de l'année 2015.

5.2 RESPECT DES DROITS DE L'HOMME

Indicateur	2014	2013	Réf. GRI	Note
Nombre total d'incidents relatifs au travail des enfants	0	0	HR6	5.2.1
Nombre total d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire	0	0	HR7	5.2.1
Autres incidents relatifs aux droits de l'Homme	0	0	HR11	5.2.2

5.2.1 Lutte contre le travail des enfants, le travail forcé ou obligatoire

Aucun incident relatif au travail des enfants, au travail forcé ou obligatoire n'a été signalé en 2014.

Les sociétés du Groupe s'assurent de l'âge de leur personnel, en procédant, le cas échéant, à des vérifications complémentaires, en relation avec l'administration locale.

De la même manière que pour le travail des enfants, les sociétés du Groupe veillent à ne participer en aucune manière au travail forcé ou obligatoire, notamment par le dialogue avec les instances représentatives du personnel, qui permet de détecter d'éventuels manquements.

5.1.5 Dispositif d'alertes professionnelles

9 alertes professionnelles ont été reçues en 2014 *via* le dispositif d'alerte du Groupe. Toutes ont fait l'objet d'un examen, et le cas échéant d'investigations. Lorsqu'elles se sont avérées fondées, les mesures adéquates ont été prises.

Aucune alerte reçue au moyen du dispositif d'alerte du Groupe n'a porté en 2014 sur un cas de corruption.

En ce qui concerne les achats, le refus de travailler avec des fournisseurs ayant recours au travail des enfants, au travail forcé ou obligatoire, est inscrit dans la politique d'achats responsables (voir Section 5.3 du Chapitre 3).

5.2.2 Autres incidents répertoriés en matière de non-respect des droits de l'Homme

Aucun incident relatif au respect des droits de l'Homme n'a été recensé dans le Groupe en 2014.



5.3 RESPECT DES LOIS ET RÉGLEMENTATIONS

Indicateur	2014	2013	Réf. GRI	Note
Montant des amendes significatives pour le non-respect des lois et des réglementations*	715 millions d'euros	0	S08	
Nombre total des sanctions non financières pour le non-respect des lois et des réglementations	0	0	S08	

* L'amende mentionnée ci-dessus est relative au dossier du verre automobile (voir Section 1.4 du Chapitre 6).

5.3.1 Information et étiquetage requis sur les produits et les services

Les produits du Groupe respectent la réglementation en vigueur telle que le marquage CE ou l'obligation pour les produits chimiques de posséder des étiquettes et des Fiches de Sécurité (FDS).

Saint-Gobain fournit également des informations non obligatoires spécifiques à certains de ses produits, telles que :

- des fiches de déclarations volontaires de données de sécurité pour des articles ou substances non classées ;
- la déclaration dans une base de données pour l'industrie automobile IMDS (*International Material Data System*) de la composition des composants et matières fournis ;
- des étiquetages spécifiques comme la Fiche de Données Environnementales et Sanitaires en France pour les produits de la construction.

5.3.3 Amendes significatives pour non-respect des lois et réglementations concernant la mise à disposition et l'utilisation des produits et des services

Aucune amende de ce type n'a été recensée en 2014 dans le Groupe.

5.3.2 Programmes de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et sponsoring

Saint-Gobain fonde son développement sur des valeurs formalisées dans les Principes de Comportement et d'Action. Ceux-ci imposent en particulier le respect de la réglementation (respect de la légalité), des normes professionnelles (engagement professionnel) et des règles internes (principe de loyauté). Leur application fait l'objet du programme de conformité du Groupe (voir Section 1.1 du Chapitre 3).

De son côté, l'équipe Habitat Durable effectue une veille et émet des recommandations permettant aux équipes marketing dans les Activités de mieux connaître les labels existants pour les bâtiments et les produits de la construction (voir Section 8.1 du Chapitre 3). L'objectif est de privilégier les labels faisant de l'analyse du cycle de vie un critère de choix.

5.4 SUBVENTIONS ET AIDES PUBLIQUES SUBSTANTIELLES

Les Activités du Groupe ne sont pas directement dépendantes des dispositifs de subventions ou d'aides publiques. Les subventions et aides publiques reçues ne sont pas consolidées au niveau de Groupe. Ces aides peuvent être perçues aussi bien au niveau international que national ou local.

Il existe par exemple :

- des aides au cas par cas pour certaines implantations industrielles ;
- des aides à la localisation des activités de recherche et de développement, notamment en France ;
- des dispositifs d'assurance pour les investissements à l'étranger.



6. Note méthodologique

Le contenu des chapitres RSE de ce document procède d'une consultation des parties prenantes internes et externes.

En interne, les Pôles, les Activités, les Délégations Générales et certaines directions fonctionnelles (ressources humaines, achats responsables, communication financière, développement responsable, EHS...) ont été mis à contribution, afin d'enrichir le rapport d'exemples. En externe, les parties prenantes sont régulièrement interrogées afin de recueillir leur point de vue sur la politique générale ou sur tel ou tel aspect spécifique de la responsabilité sociale de Saint-Gobain. Ces consultations aident à faire évoluer le *reporting* et la communication RSE du Groupe.

6.1 RÉFÉRENTIELS

Les référentiels utilisés pour le *reporting* social et pour le *reporting* EHS et la définition des indicateurs ont été établis en cohérence avec le Pacte Mondial des Nations Unies et la loi française sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) de 2001, puis avec la loi Grenelle II de 2012.

Pour disposer d'un cadre de référence mondial, ces référentiels s'appuient également depuis 2011 sur des indicateurs du GRI (*Global Reporting Initiative*). Le présent rapport a été effectué suivant la version G3.1 et le niveau d'application A+.

La Direction des Affaires Sociales du Groupe Saint-Gobain, en charge du *reporting* social, collabore et échange régulièrement avec les principaux contributeurs de la filière Ressources Humaines pour améliorer la doctrine et les processus de *reporting*.

Pour le *reporting* EHS, des groupes de travail sont également organisés pour proposer des évolutions pour les nouveaux indicateurs EHS, afin de suivre les évolutions des standards internationaux et de mettre à profit les retours d'expérience des sites. Ces propositions sont ensuite discutées et validées lors de comités de pilotage qui ont lieu deux fois par an.

Les données publiées dans ce chapitre consacré à la RSE de Saint-Gobain et qui suivent la méthodologie du GRI sont issues de trois systèmes de *reporting* Groupe distincts :

- le système de *reporting* social avec le support du logiciel Enablon qui gère le *reporting* sur les effectifs et le *reporting* social annuel ;
- le système de gestion et de *reporting* des cadres appelé PeopleGroup ;
- le système de *reporting* EHS (Environnement, Hygiène, Sécurité), dénommé Gaïa.

6.2 REPORTING SOCIAL

6.2.1 Fondements

a) Périmètres couverts

Le *reporting* social compte 1 213 entités de *reporting*, pour 548 sociétés consolidées à fin 2014.

- Le système de décompte des effectifs (SIS), dont la saisie est effectuée mensuellement, prend en compte la totalité des sociétés contrôlées par le Groupe (y compris les *joint-ventures* détenues à 50 % et plus). C'est la base de calcul de l'effectif global consolidé, de la répartition de l'effectif par genre, par Pôle, par zone géographique, par catégorie socio-professionnelle et par type de contrat (voir Section 2.2 du Chapitre 9).
- Le *reporting* social annuel, créé en 2002 dans le souci de rendre compte de la performance sociale du Groupe, repose sur un périmètre plus restreint, représentant 98,1 % des effectifs consolidés 2014. C'est sur cette base que sont calculés l'ensemble des autres indicateurs sociaux.

Les sociétés nouvellement intégrées sont comptabilisées au rythme de leur intégration financière et les sociétés cédées dans l'année écoulée ne sont pas prises en compte.

b) Outil de *reporting*

La collecte des données sociales quantitatives de ce rapport a été réalisée au moyen de deux outils : Enablon et PeopleGroup. La consolidation des données est réalisée au niveau du Groupe Saint-Gobain. Enablon RH est l'outil de *reporting* social du Groupe Saint-Gobain. Il sert de support au système de décompte des effectifs et de la campagne de *reporting* social annuelle.

PeopleGroup est l'outil de gestion des cadres du Groupe Saint-Gobain. Il est organisé autour du dossier individuel de chaque cadre du Groupe. Les processus de gestion des carrières, d'entretiens annuels et des rémunérations des dirigeants sont également déclinés dans ce système. La mise à jour des données d'organisation du Groupe est effectuée dans PeopleGroup au début de chaque mois, en s'appuyant sur les changements de périmètre opérés dans le *reporting* social.

Les dossiers individuels des cadres sont mis à jour de deux façons :

- soit par mise à jour manuelle par les équipes RH de sociétés ;
- soit par renseignement automatisé depuis les systèmes RH locaux (concerne plus de 88,0 % des cadres du Groupe en 2014).

Les responsables des ressources humaines et leurs adjoints ont accès à leur périmètre sur PeopleGroup afin de maintenir à jour les informations individuelles. Les changements de situation des cadres sont archivés. L'extraction des données nécessaires aux analyses et l'édition de tableaux de bord propres à la gestion des cadres sont assurées grâce à l'outil de *reporting* Cognos, adossé à PeopleGroup.

Tous les indicateurs issus de la base de données PeopleGroup sont identifiés comme tels dans la partie performance sociale.

Le questionnaire GRI-RH est complété chaque année par les Directeurs de Ressources Humaines des Délégations Générales et des Activités en France pour collecter des indicateurs qualitatifs et consulter les parties prenantes internes lors de la rédaction du rapport.



c) Une démarche d'amélioration continue

Le Groupe Saint-Gobain s'est engagé dans une démarche volontaire et progressive de fiabilisation de ses données sociales par :

- un échange permanent avec les contributeurs au *reporting* (800) pour s'assurer de la bonne compréhension et l'application des règles de calcul des indicateurs sociaux définis dans la doctrine du Groupe disponible en français et en anglais ;
- le choix d'indicateurs dans une logique de stabilité afin de garantir, autant que possible, une fiabilité des comparaisons dans le temps ;
- la soumission annuelle d'une sélection des données sociales à une évaluation externe ;
- le renforcement des contrôles mis en œuvre à chaque niveau de la collecte et de la consolidation ;
- la multiplication d'interfaces avec les systèmes de paie pour les sociétés gérées par des centres de services partagés (CSP), garantissant la fiabilité des données transférées.

6.2.2 Consolidation des données

Le processus de *reporting* s'organise en cinq étapes :

- la mise à jour du périmètre du Groupe. Chaque mois, des mouvements d'acquisition, de cession, de fusion ou bien des changements de méthode de consolidation nécessitent de mettre à jour le paramétrage du logiciel de collecte ;
- la saisie des données dans des questionnaires, effectuée par les contributeurs, au niveau des sociétés ; certains indicateurs sont pré-remplis grâce à l'interfaçage avec les systèmes de paie locaux ;

6.3 REPORTING EHS

6.3.1 Fondements

a) Périmètres couverts

Le *reporting* EHS rassemble 1 631 entités qui regroupent l'ensemble des établissements du Groupe. Sont suivies toutes les entités appartenant à des sociétés consolidées contrôlées à plus de 50 % par Saint-Gobain à la fin de l'exercice. Cela inclut dans la mesure du possible les constructions et acquisitions et exclut les fermetures et cessions.

- la validation, réalisée par le responsable des ressources humaines ; elle se fait, selon les pays, soit au niveau de la société, soit au niveau de la Délégation Générale ;
- la vérification et la consolidation, effectuées au niveau de la Direction des Affaires Sociales du Groupe ;
- le *reporting* permet de générer les tableaux de bord constituant les outils de pilotage de la Direction des Ressources Humaines du Groupe.

6.2.3 Difficultés et limites

La principale difficulté est liée à la variété des pays d'implantation du Groupe. Une doctrine concernant le calcul des indicateurs du *reporting* social est diffusée chaque année aux contributeurs mais les indicateurs sont parfois interprétés selon les contextes locaux (législations ou pratiques nationales). C'est le cas, entre autres, pour les notions de formation ou de contrat à durée indéterminée (CDI). Afin de fiabiliser le *reporting* des données de formation, le Groupe a redéfini la doctrine de ces indicateurs en 2014. En France, cette nouvelle doctrine a pour conséquence la comptabilisation des heures de formation des alternants dans le cadre de leur cursus académique.

En outre, des données sont parfois impossibles à collecter au regard des contextes locaux. Ainsi, certains indicateurs sont calculés sur un périmètre plus restreint que celui de la campagne de *reporting* social annuelle. Ce périmètre est chaque fois précisé.

Les données sont saisies directement dans le système de *reporting* des données EHS, appelé Gaïa au niveau des entités EHS. Les différents questionnaires envoyés, ainsi que leur fréquence, le périmètre couvert et leur contenu sont présentés dans le tableau suivant :

Questionnaire	Fréquence	Périmètre	Contenu
Safety-On-Line	Ponctuelle	Monde, toutes catégories de victimes	Alerte instantanée en cas d'accident du travail mortel ou avec arrêt
Sécurité	Mensuelle	Monde, toutes catégories de victimes	Accidents, jours d'arrêt, heures travaillées...
Général & Santé	Annuelle	Monde (toutes les entités sauf certains bureaux ou sites rattachés)	Certification, résultats d'audit, suivi des standards Santé...
Environnement & Mines et carrières	Annuelle	Sites « périmètre environnement concerné » + Mines et carrières (sauf sites rattachés à usines) + Autres sites à l'initiative des Pôles	Production, matières premières, énergies, émissions atmosphériques, eau, déchets, plan de réhabilitation...



Les questionnaires Sécurité, Santé & Hygiène Industrielle, Général et *Safety-On-Line* (SOL) visent à couvrir la totalité des sites et des personnes travaillant pour Saint-Gobain. Ils couvrent également, selon les questionnaires, les intérimaires et les sous-traitants (questionnaires sécurité et *Safety On-Line*).

Pour la sécurité, le *reporting* est mensuel et récapitule tous les accidents du mois et leur niveau de gravité. Il couvre approximativement 98 % des effectifs dans le Groupe. L'absence de couverture totale des effectifs s'explique par le délai maximum d'intégration de deux ans dans Gaïa des établissements nouvellement acquis.

Un *reporting* ponctuel permet également aux établissements, à travers le système *Safety On-Line*, de notifier systématiquement tout accident du travail avec arrêt, dont les événements mortels, et d'en expliquer les circonstances.

Le questionnaire Santé & Hygiène Industrielle et le questionnaire Général sont quant à eux annuels.

Le questionnaire Environnement, lui aussi annuel, est déployé sur 967 sites. Les données consolidées pour ces entités correspondent au « périmètre Groupe ». Un « périmètre environnement concerné » a par ailleurs été établi. Les sites de ce périmètre ont été choisis pour concentrer les efforts sur les établissements ayant l'impact le plus significatif et améliorer la lisibilité des données et des progrès sur les objectifs. Les Activités ont ainsi validé certains critères (consommation en énergie, en eau, quantité de déchets non valorisés...), permettant d'identifier les sites et de les suivre clairement. Ce périmètre concerne 614 entités.

Les données du périmètre concerné sont présentées à l'aide de sous-périmètres environnement. En effet, du fait de la diversité des Activités du Groupe, tous les indicateurs environnementaux existants dans le système de *reporting* des données EHS Gaïa ne sont pas pertinents pour toutes les Activités. Ces indicateurs sont donc regroupés par « lots » et attribués à des groupes d'entités ayant des impacts environnementaux et des ratios (indicateurs ramenés à l'unité de production, en général la tonne bonne) homogènes. Ces groupes d'entités sont appelés sous-périmètres environnement, dont les principaux pour Saint-Gobain sont :

- le sous-périmètre verrier, qui inclut Verallia, les Activités Vitrage et Saint-Gobain Adfors (Pôle Matériaux Innovants) et l'Activité Isolation (Pôle Produits pour la Construction) qui possèdent un four de fusion verrier (99 sites concernés sur 104 entités) ;
- le sous-périmètre de l'Activité Canalisation du Pôle Produits pour la Construction (20 sites concernés sur 21 entités) ;
- le sous-périmètre « Autres » regroupant les entités ne figurant pas dans les précédents sous-périmètres (mortiers industriels, usines Lapeyre, filiales de transformation du verre, le gypse...) (495 sites concernés sur 842 entités) ; les 156 carrières font partie de ce sous-périmètre.

Un principe retenu par le Groupe pour le calcul des ratios est d'utiliser, quand cela est pertinent, les tonnes bonnes, et non les tonnes tirées (pour le verre) ou coulées (pour la fonte).

Le standard EvE de gestion des événements environnementaux identifie et traite les événements qui pourraient survenir sur les sites.

Les données financières EHS (dépenses et investissements) sont suivies dans le SIF, outil de *reporting* financier du Groupe depuis l'exercice 2013.

b) Objectifs 2010-2025 et 2014-2016

Le Groupe s'est fixé des objectifs de moyen terme, à 2025, sur la base des résultats de l'année 2010. Pour les atteindre, il a également défini des objectifs intermédiaires pour une durée de trois ans. L'année de référence des objectifs intermédiaires est l'année précédant le début de cette période. La période actuelle 2014-2016 a donc pour référence l'année 2013.

Fondé sur les résultats de l'année de référence, le Groupe met à jour, tous les trois ans, un périmètre « sites concernés » pour lequel sont suivis les résultats environnementaux pour les trois années suivantes (2011-2013 / 2014-2016 / 2017-2019 / 2020-2022 / 2023-2025). Les résultats publiés sur ce périmètre sont donc à périmètre comparable durant les trois années consécutives de la période : les sites qui ont été fermés ou cédés ont été retirés (à la fois des indicateurs de l'année en cours et de l'année de référence), mais aucune acquisition n'est prise en compte. Elles sont prises en compte pour la période suivante.

En outre, pour les indicateurs suivis pour les objectifs environnementaux, les résultats sont publiés à production comparable à l'année de référence. Cela signifie que les émissions et les consommations des années 2014-2016 sont recalculées sur la base de la production 2013.

Les progrès réalisés sur ces 5 périodes de trois ans (entre 2010 et 2025) seront cumulés afin de déterminer l'atteinte des objectifs 2025 sur la base des résultats 2010.

6.3.2 Consolidation des données

Le protocole de *reporting* EHS est disponible en français et en anglais. Le processus de *reporting* (autant mensuel qu'annuel) s'organise en 3 étapes :

- la saisie des données, effectuée par le ou les animateurs EHS de l'entité concernée ;
- la vérification, effectuée par chaque Pôle, à travers ses Directeurs EHS ;
- la consolidation, effectuée par la Direction EHS du Groupe.

6.3.3 Difficultés et limites

Depuis le lancement des outils de *reporting* du Groupe, la qualité du *reporting* a continuellement progressé grâce aux retours d'expérience et à une meilleure appropriation des outils par les équipes spécialisées. Ces éléments permettent au Groupe de prévenir les risques d'erreurs liées aux différences d'unités de mesure entre les métiers et les pays, et aux problèmes de compréhension des termes techniques.



7. Avis des auditeurs

Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2014

Aux Actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la Compagnie de Saint-Gobain désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1 060⁽¹⁾, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2014, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du code de commerce.

Responsabilité de la société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du code de commerce, préparées conformément aux protocoles utilisés par la société (ci-après les « Référentiels »), disponibles sur demande au siège de la société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont été effectués par une équipe d'une quinzaine de personnes entre novembre et février pour une durée d'environ quinze semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément à la norme d'exercice professionnel portant sur les prestations relatives aux informations sociales et environnementales entrant dans le cadre des diligences directement liées à la mission de commissaire aux comptes (NEP 9090) et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000⁽²⁾.

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du code de commerce. En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée dans le rapport de gestion.

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

⁽¹⁾ Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr.

⁽²⁾ ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information.



2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les informations RSE que nous avons considérées les plus importantes⁽¹⁾ :

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnés⁽²⁾ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 17 % des effectifs et entre 21 % et 34 % des informations quantitatives environnementales.

Pour les autres informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Fait à Neuilly-sur-Seine, le 25 février 2015

L'un des Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Jean-Christophe Georghiou
Associé

Sylvain Lambert
Associé du Département Développement Durable

⁽¹⁾ Les informations les plus importantes sont listées en annexe de ce Rapport

⁽²⁾ - Pôle Distribution Bâtiment : 6 régions (France) du groupe Saint-Gobain Distribution Bâtiment France et 7 autres sociétés du Pôle (Brésil, Norvège, Pays-Bas, Pologne, Royaume-Uni et les magasins du Groupe Lapeyre en France),
- Pôle Matériaux Innovants : 8 sites (Allemagne, Brésil, Espagne, Etats-Unis, Inde, Mexique) dont 3 ont été vérifiés au niveau société pour les indicateurs sociaux,
- Pôle Produits pour la Construction : 14 sites (Allemagne, Brésil, Chine, Espagne, Etats-Unis, France, Inde, Malaisie, Pologne, République Tchèque, Suède) dont 8 ont été vérifiés au niveau société pour les indicateurs sociaux,
- Pôle Conditionnement : 5 sites (Argentine, Espagne, France, Russie) dont 3 ont été vérifiés au niveau société pour les indicateurs sociaux.



ANNEXE

Liste des informations RSE que nous avons considérées les plus importantes

Informations sociales quantitatives :

- Total effectif fin d'année par catégorie socio-professionnelle
- Total effectif fin d'année par genre
- Recrutement des cadres et non cadres par genre
- Évolution des cadres par genre
- Mobilité des cadres intermétiers
- Mobilité des cadres interactivités
- Mobilité des cadres géographiques
- Proportion de femmes parmi les cadres dirigeants
- Entrées et sorties par genre
- Nombre moyen d'heures de formation par salarié et par an dans les six pays suivants : Belgique, Brésil, Espagne, France, Italie, Portugal
- Nombre de salariés ayant souscrit au Plan d'Épargne du Groupe
- Ratio des accidents avec arrêt des employés du Groupe sur le nombre d'heures travaillées des employés du Groupe (TF1)
- Ratio des accidents avec arrêt et sans arrêt des employés du Groupe sur le nombre d'heures travaillées des employés du Groupe (TF2)
- Ratio des accidents avec arrêts des intérimaires sur le nombre d'heures travaillées des intérimaires (TF1)
- Nombre d'événements mortels liés au travail de salariés Saint-Gobain

Informations sociales qualitatives :

- Les politiques mises en œuvre en matière de formation
- La politique mise en œuvre et les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées

Informations environnementales quantitatives :

- Émissions de CO₂ directes et indirectes issues de l'énergie consommée
- Émissions de NO_x
- Émissions de SO₂
- Énergie consommée par type d'énergie
- Eau prélevée par type de source
- Rejets d'eau (totaux, milieu naturel, réseau)
- Quantité de déchets non valorisés
- Part des sites certifiés Environnement

Informations environnementales qualitatives :

- Mesures prises pour préserver et développer la biodiversité

Informations sociétales quantitatives :

- Fondation Saint-Gobain Initiatives :
 - nombre de projets reçus
 - nombre de projets acceptés
 - nombre de conventions de mécénat signées
 - fonds versés pour les projets
- Sous-traitance et fournisseurs : Nombre de fournisseurs audités (audits initiaux)

Informations sociétales qualitatives :

- Impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional



Informations complémentaires et tables de concordance

1. Informations complémentaires	311
1.1 Principales dispositions statutaires et règlement intérieur du Conseil d'administration	311
1.2 Documents accessibles au public	314
1.3 Personnes responsables du document de référence	315
1.4 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	316
1.5 Informations sur les filiales et participations	317
1.6 Principales adresses	326
2. Tables de concordance	327
2.1 Table de concordance du Document de référence	327
2.2 Table de concordance du Rapport financier annuel	329
2.3 Table de concordance des informations sociales et environnementales	330

1. Informations complémentaires

1.1 PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES ET RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.1.1 Principales dispositions statutaires

Les principales dispositions des statuts de la Compagnie de Saint-Gobain sont résumées ci-après.

La version intégrale des statuts peut être consultée sur le site internet de la Société (www.saint-gobain.com). Une copie peut également être obtenue auprès du Greffe du Tribunal de commerce de Nanterre et au siège de la Société, sur demande.

- Dénomination, forme, siège social et durée de la Société (articles 1, 2, 4 et 5)

Société anonyme de droit français régie par les dispositions des articles L.210-1 et suivants du Code de commerce, la Compagnie de Saint-Gobain a pour siège social Les Miroirs, 18, avenue d'Alsace, 92400 Courbevoie (tél. : +33 (0)1 47 62 30 00). Elle est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 542 039 532.

La Société a été constituée en 1664, immatriculée au registre du commerce et des sociétés le 21 juillet 1954 pour une durée qui expirera le 31 décembre 2040, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

- Objet social (article 3)

Son objet social résumé consiste, généralement, tant en France qu'à l'étranger, en la réalisation et la gestion de toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières et immobilières se rattachant aux activités industrielles et d'entreprise, notamment par l'intermédiaire de filiales ou participations, françaises ou étrangères.

- Exercice social (article 19)

L'exercice social s'étend du 1^{er} janvier au 31 décembre.

- Capital social et franchissements de seuils (articles 6 et 7)

Le capital social est, au 31 décembre 2014, fixé à 2 247 582 264 euros, divisé en 561 895 566 actions au nominal de 4 euros chacune, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

L'article 7.4 des statuts prévoit l'obligation de déclarer à la Société, dans les cinq jours de Bourse, la détention directe, indirecte ou de concert de titres représentant au moins 0,50 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage.

La même obligation s'applique lorsque la participation directe, indirecte ou de concert, devient inférieure à chacun de ces seuils.

La violation de cette obligation peut être sanctionnée par la privation des droits de vote excédant la fraction non déclarée, pendant une durée de deux ans à compter de la date de régularisation, si un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital social ou des droits de vote en font la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale.

En outre, la Société peut demander communication des renseignements relatifs à la composition de son actionnariat et à la détention de ses titres conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

- Droits attachés aux actions (article 8)

Chaque action donne droit dans la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation à une part égale à la quotité du capital social qu'elle représente.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire, le cas échéant, du groupement correspondant à la quantité requise d'actions.

Chaque action confère le droit de vote aux Assemblées générales dans les conditions stipulées aux statuts (voir article 18 ci-après).

La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts de la Société et aux décisions de l'Assemblée générale.

- Administration de la Société (articles 9 à 12 et 14)

La Société est administrée par un Conseil d'administration de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

La durée des mandats des administrateurs est fixée à quatre ans au maximum, sous réserve de la limite d'âge qui est de 70 ans. Celle du Président du Conseil d'administration est fixée à 68 ans. Le Président du Conseil d'administration peut également assumer la Direction Générale de la Société, au choix des membres du Conseil. Il a, dans ce cas, le titre de Président-Directeur Général et la limite d'âge est de 65 ans (comme celle du Directeur Général et des Directeurs Généraux Délégués).

Un administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'Assemblée générale des actionnaires, sur proposition du Conseil d'administration, parmi les membres du ou des conseils de surveillance du ou des fonds communs de placement du Plan d'Epargne du Groupe de la Société. Il est régi par toutes les dispositions légales et statutaires applicables aux administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires.

Un ou deux administrateurs représentant les salariés est ou sont désignés par le Comité de groupe de la Société. Lorsque le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires est égal ou inférieur à douze, un administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité de groupe de la Société. Lorsque le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires est ou devient supérieur à douze, un second administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité de groupe (sous réserve que ce nombre reste supérieur à douze à la date de la désignation). Si le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires devient égal ou inférieur à douze, les mandats des deux administrateurs représentant les salariés se poursuivent chacun jusqu'à leur terme. La désignation du ou des administrateurs représentant les salariés par le Comité de groupe intervient dans les six mois de l'Assemblée générale des actionnaires. L'administrateur représentant les salariés actionnaires, nommé par l'Assemblée générale des actionnaires, n'est pas pris en compte pour la détermination du nombre d'administrateurs représentant les salariés à désigner.

Les fonctions des membres du Conseil d'administration et du Président du Conseil d'administration (qu'il soit ou non Président-Directeur Général) prennent fin à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel ils sont atteints par la limite d'âge. Les fonctions d'un administrateur représentant les salariés prennent également fin en cas de rupture de son contrat de travail, à la date de rupture, sous réserve de mutation intra-groupe. Si les conditions d'application de la loi ne sont plus remplies, le mandat du ou des administrateurs représentant les salariés prendra fin à l'issue de la réunion du Conseil d'administration au cours de laquelle celui-ci constate la sortie de la Société du champ d'application de la loi.

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et se saisit de toute question intéressant sa bonne marche.

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil.

Les réunions du Conseil d'administration peuvent se tenir par télétransmission dans les conditions fixées par la loi.

Chaque administrateur doit être propriétaire de huit cents actions au moins.

- Direction générale (articles 13 et 15)

Au choix du Conseil d'administration, la Direction Générale de la Société est assumée sous sa responsabilité soit par le Président du Conseil d'administration qui, dans ce cas, a le titre de Président-Directeur Général, soit par le Directeur Général.

Le Directeur Général, choisi par le Conseil d'administration parmi ses membres ou non, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

- Assemblées générales et droit de vote (article 18)

Tout actionnaire peut participer aux Assemblées générales, personnellement ou par mandataire, à la condition de justifier de son identité et de la propriété de ses actions, sous la forme et aux lieux indiqués dans l'avis de réunion et dans l'avis de convocation, au plus tard trois jours ouvrés avant la date de la réunion de l'Assemblée générale, le tout conformément aux prescriptions légales et réglementaires régissant la participation des actionnaires aux Assemblées générales. Il est précisé qu'il sera proposé à la prochaine Assemblée générale des actionnaires devant se tenir le 4 juin 2015 de supprimer la référence aux « trois jours ouvrés » pour se conformer aux dispositions du décret n°2014-1466 du 8 décembre 2014 fixant la *record date* au deuxième jour ouvré précédant la date de l'Assemblée générale à zéro heure, heure de Paris.

Sur décision du Conseil d'administration, les actionnaires peuvent être convoqués et voter avant l'Assemblée par des moyens de communication électronique. Tout titulaire d'actions peut se faire représenter dans les conditions prévues par la loi. Les personnes morales actionnaires participent aux Assemblées par l'intermédiaire de leurs représentants légaux ou par toute personne désignée à cet effet par ces derniers.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans toutes les Assemblées d'actionnaires. Chaque actionnaire a droit à autant de voix qu'il possède ou représente d'actions sans limitation.

Toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans, au nom d'un même actionnaire.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfiques ou primes d'émission, un droit de vote double est attribué, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai prévu à l'alinéa précédent.

Le vote par correspondance s'exerce selon les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires.

- Répartition du bénéfice (article 20)

Sur le bénéfice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est fait un prélèvement de cinq pour cent au moins pour constituer le fonds de réserve prescrit par la loi. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint une somme égale au dixième du capital social. Il reprend son cours si la réserve vient à être inférieure à ce dixième.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi ou des statuts et augmenté du report bénéficiaire.

Sur ce bénéfice distribuable, il est prélevé successivement par l'Assemblée générale :

1. les sommes reconnues utiles par le Conseil d'administration pour constituer des fonds de prévoyance ou de réserve extraordinaire, ou pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant ;
2. sur le surplus, s'il en existe, la somme nécessaire pour servir aux actionnaires, à titre de premier dividende, cinq pour cent des sommes dont leurs titres sont libérés et non amortis sans que, si le bénéfice d'une année ne permet pas ce paiement, celui-ci puisse être réclamé sur le bénéfice des années suivantes ;
3. le solde disponible après ces prélèvements est réparti entre les actionnaires.

L'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividendes, une option entre le paiement en numéraire ou en actions.

1.1.2 Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain, dont la version en vigueur a été adoptée par le Conseil d'administration dans sa séance du 25 septembre 2014, en précise les principales modalités d'organisation et de fonctionnement.

Les principales dispositions du règlement intérieur du Conseil d'administration sont intégralement reproduites ci-après. Les dispositions de ce règlement intérieur qui concernent les Comités du Conseil sont exposées à la Section 1.2.2 du Chapitre 5.

• I. Séances du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration tient au moins sept séances ordinaires par an. Le projet de procès-verbal de chaque séance est adressé aux administrateurs en même temps que la convocation de la séance suivante. Il est approuvé lors de cette séance et le procès-verbal définitif est transmis avec la convocation de la séance suivante.

À l'exception des séances où sont établis les comptes sociaux annuels, les comptes consolidés annuels et le rapport de gestion, les administrateurs qui prennent part à une séance du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective à la séance du Conseil dont les délibérations sont retransmises de façon continue, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

• II. Information préalable et permanente des administrateurs

À la convocation de chaque séance sont également joints une sélection d'analyses financières et un panorama d'articles de presse concernant le Groupe Saint-Gobain, publiés depuis la séance précédente.

Le texte des exposés et présentations prévus à l'ordre du jour d'une séance est transmis aux administrateurs préalablement à la séance.

Le projet de rapport annuel du Groupe Saint-Gobain et les projets de comptes consolidés et de comptes sociaux annuels et semestriels sont adressés aux administrateurs avant les séances au cours desquelles ils doivent être examinés.

Le dossier remis sur table aux administrateurs lors de chaque séance comporte notamment une analyse du résultat d'exploitation et une situation de l'endettement net du Groupe Saint-Gobain, arrêtées à la fin du mois précédant la séance, ainsi que l'évolution du cours de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice CAC 40 et à un indice sectoriel.

L'une des séances du Conseil d'administration est tenue sur un site du Groupe Saint-Gobain différent chaque année afin de permettre aux administrateurs de visiter le site.

Entre les séances, les administrateurs reçoivent les communiqués diffusés par la Compagnie et, le cas échéant, toutes informations utiles sur les événements ou opérations significatifs pour le Groupe Saint-Gobain.

Les administrateurs sont en droit de demander communication de tout document nécessaire aux délibérations du Conseil qu'ils estimeraient ne pas leur avoir été remis ; la demande est adressée au Président-Directeur Général qui peut la soumettre au Conseil pour décision.

Les administrateurs peuvent demander à rencontrer les principaux dirigeants du Groupe Saint-Gobain, y compris hors la présence des mandataires sociaux ; dans ce dernier cas, le Président-Directeur Général en est informé au préalable, et peut soumettre la demande au Conseil pour décision.

• III. Délibérations du Conseil d'administration

Outre celles qui correspondent à ses attributions légales, réglementaires et statutaires, les délibérations du Conseil d'administration portent notamment sur les sujets suivants.

Le Conseil d'administration examine et approuve chaque année le budget du Groupe Saint-Gobain.

Il examine au moins une fois par an les orientations stratégiques du Groupe Saint-Gobain et les arrête.

Il approuve préalablement à leur réalisation les opérations d'investissements, de restructurations, de cessions, d'acquisitions, de prise ou de cession de participation dont le montant unitaire est supérieur à 150 millions d'euros, ainsi que toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée du Groupe Saint-Gobain.

En cas d'urgence ne permettant pas de réunir en temps utile le Conseil pour délibérer sur ces opérations, le Président-Directeur Général porte à la connaissance des administrateurs les informations pertinentes par tout moyen en vue de recueillir leur avis.

Le Conseil d'administration consacre une fois par an un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement. En outre, une évaluation de son organisation et de son fonctionnement est réalisée périodiquement à l'initiative du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance ; cette évaluation est portée à l'ordre du jour d'une séance suivante du Conseil d'administration.

Sur le rapport du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil d'administration examine chaque année la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés par le code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et porte les conclusions de son examen à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel.

Au cours ou à l'issue d'une séance, les administrateurs peuvent se réunir hors la présence des mandataires sociaux afin d'évaluer les performances des mandataires sociaux et de réfléchir à l'avenir de la Direction Générale du Groupe Saint-Gobain.

• IV. Comités du Conseil d'administration

Les travaux et délibérations du Conseil sont préparés dans leurs domaines respectifs par le Comité des comptes, le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et le Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise, dont les membres sont nommés par le Conseil.

Ces Comités peuvent demander la réalisation d'études techniques par des experts extérieurs aux frais de la Compagnie, et entendre les cadres de Direction du Groupe après en avoir informé le Président-Directeur Général.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration porte règlement des trois Comités, notamment pour ce qui concerne leurs attributions respectives. Celles-ci sont exposées à la Section 1.2.3 du Chapitre 5 sous la rubrique correspondant à chacun des Comités.

- V. Devoirs des administrateurs

Les administrateurs sont des « initiés permanents » au regard de la législation et de la réglementation sur les marchés financiers, et se conforment aux dispositions relatives à la prévention du délit d'initié.

En outre, des périodes appelées « fenêtres négatives » sont déterminées chaque année durant lesquelles les administrateurs s'abstiennent de procéder à toute opération directe, indirecte ou dérivée portant sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain.

Ces périodes d'abstention, plus longues que celles recommandées par l'AMF, couvrent les trente jours précédant les séances du Conseil au cours desquelles sont examinés les comptes consolidés annuels et les comptes consolidés semestriels, les quinze jours précédant la publication du chiffre d'affaires trimestriel, ainsi que le jour suivant chacune de ces séances. Il est précisé que les principaux dirigeants du Groupe de même que les salariés ayant accès à des informations « sensibles » sont également assujettis à ces « fenêtres négatives ».

Le calendrier précis des « fenêtres négatives » est communiqué chaque année aux administrateurs par le secrétaire du Conseil.

Les administrateurs déclarent à l'Autorité des marchés financiers en application des dispositions en vigueur les opérations qu'ils ont réalisées sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain.

Les administrateurs détiennent leurs titres Compagnie de Saint-Gobain sous la forme nominative.

Au-delà de l'obligation de discrétion prévue par la loi, les administrateurs s'astreignent à un devoir général de confidentialité sur les documents et informations qui leur sont communiqués avant ou durant les séances, ainsi que sur les délibérations du Conseil d'administration aussi longtemps que ceux-ci n'ont pas été rendus publics.

Ils veillent à éviter tout conflit d'intérêts direct ou indirect, même potentiel ; si une telle situation survient néanmoins, ils en informent le Président-Directeur Général, et ne participent pas aux débats et délibérations sur les sujets concernés.

- VI. Jetons de présence

Le Conseil d'administration procède à la répartition du montant annuel des jetons de présence alloués par l'Assemblée générale.

Le Président-Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence.

Les montants alloués à titre de partie fixe sont réglés *pro rata temporis* lorsque les mandats prennent naissance ou fin en cours d'exercice.

Les règlements sont faits semestriellement, à semestre échu, et la distribution du solde disponible éventuel du montant annuel alloué est effectuée au début de l'exercice suivant au prorata de la présence effective aux séances du Conseil et des Comités tenues au cours de l'exercice écoulé.

- VII. Autres dispositions

Chaque administrateur peut bénéficier, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités du Groupe Saint-Gobain, ses métiers et ses secteurs d'activité.

Lors de leur nomination, les membres du Comité des comptes peuvent bénéficier, s'ils le jugent utile, d'une information sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles du Groupe.

Les administrateurs assistent, sauf empêchement, aux Assemblées générales des actionnaires.

1.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Pendant la durée de validité du présent document de référence, les documents suivants (ou une copie de ces documents) relatifs à la Société peuvent être consultés auprès de la Direction de la Communication Financière au siège social de la Société, Les Miroirs, 18, avenue d'Alsace, 92400 Courbevoie et sont consultables sur www.saint-gobain.com :

- le présent document de référence, également consultable sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org) ;
- les statuts de la Société ; et
- tous rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée au présent document de référence.

1.3 PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

1.3.1 Désignation de la personne responsable du Document de référence

Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain.

1.3.2 Attestation de la personne responsable du Document de référence incluant le rapport financier annuel

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les éléments du rapport de gestion contenus dans le présent document et répertoriés dans la table de concordance figurant à la Section 2.2 du Chapitre 10, présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de référence ainsi qu'à sa lecture d'ensemble.

Les états financiers consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2014, présentés dans ce Document de référence, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux qui contient une observation relative aux changements de méthode comptable effectués au 1^{er} janvier 2014 figurant en page 237.

Les états financiers consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2013, présentés dans le document de référence établi au titre de l'exercice 2013 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 mars 2014 sous le numéro D.14-0224, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux qui contient une observation relative aux changements de méthode comptable effectués au 1^{er} janvier 2013 figurant en page 181.

Courbevoie, le 22 avril 2015



Pierre-André de Chalendar
Président-Directeur Général

1.4 INFORMATIONS RELATIVES AUX CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

1.4.1 Commissaires aux comptes titulaires et suppléants

Au 31 décembre 2014, les Commissaires aux comptes de la Compagnie sont :

- PricewaterhouseCoopers Audit⁽¹⁾, 63 rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine, représenté par MM. Pierre COLL et Jean-Christophe GEORGHIOU, renouvelé dans ses fonctions le 3 juin 2010 pour une durée de six années expirant lors de l'Assemblée annuelle de 2016 ;
- KPMG Audit, Département de KPMG S.A.⁽¹⁾, 1 Cours Valmy 92923 La Défense, représenté par MM. Jean-Paul THILL et Philippe GRANDCLERC, renouvelé dans ses fonctions le 7 juin 2012, pour une durée de six années expirant lors de l'Assemblée annuelle de 2018.

Les Commissaires aux comptes suppléants, sont :

- M. Yves NICOLAS, 63 rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine, nommé le 3 juin 2010, dont le mandat expirera lors de l'Assemblée annuelle de 2016 ;
- M. Fabrice ODENT, 1 Cours Valmy 92923 La Défense, nommé le 7 juin 2012 et dont le mandat expirera lors de l'Assemblée annuelle de 2018.

⁽¹⁾ Membres de la Compagnie régionale des Commissaires aux Comptes de Versailles.

1.4.2 Honoraires des Commissaires aux comptes

Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe pour l'exercice 2014

(en millions d'euros)	PricewaterhouseCoopers				KPMG			
	Montant HT		Pourcentage		Montant HT		Pourcentage	
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
AUDIT								
Commissariat aux comptes, Certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	0,7	0,6	6 %	5 %	0,8	0,7	8 %	6 %
Filiales intégrées globalement	9,5	9,8	85 %	86 %	9,1	9,4	88 %	86 %
SOUS-TOTAL	10,2	10,4	91 %	91 %	9,9	10,1	95 %	92 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes								
Émetteur	0,2	0,1	2 %	1 %	0	0,1	0 %	1 %
Filiales intégrées globalement	0,6	0,5	5 %	4 %	0,4	0,5	4 %	5 %
SOUS-TOTAL	0,8	0,6	7 %	5 %	0,4	0,6	4 %	6 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social	0,2	0,4	2 %	4 %	0,1	0,2	1 %	2 %
Autres (à préciser si > 10 % des honoraires d'audit)	0	0	0 %	0 %	0	0,0	0 %	0 %
SOUS-TOTAL	0,2	0,4	2 %	4 %	0,1	0,2	1 %	2 %
TOTAL	11,2	11,4	100 %	100 %	10,4	10,9	100 %	100 %

1.5 INFORMATIONS SUR LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Principales filiales par pays et Délégations

L'ensemble des filiales est détenu à 100 %, sauf indication contraire.

Les taux de conversion utilisés sont les taux moyens de l'exercice 2014.

FRANCE

Saint-Gobain Glass France : production et transformation de vitrage. Ventes : 259,5 millions d'euros. Personnel : 772. Détient :

- M.O. Pays de Loire, M.O. Armorique, Société Verrière Française (SVF), Sovedys, Sivaq, SGG S Menuisiers Industriels, SG Glass Solutions Paris-Normandie, SG Glass Solutions Sud-Ouest, Charles André, Société Verrière de l'Atlantique (SVA), Le Vitrage du Midi (LVM), Gobba Vitrage, Vitrages Isolants d'Auvergne, Alp Verre, Verrerie Aurys, Pierre Pradel, Wehr Miroiterie, Techniverre, Vetrotech Saint-Gobain France, Vetrotech SG Atlantique. Sociétés de négoce et de transformation de vitrage pour le bâtiment. Personnel des filiales de transformation : 2 437.
- Saint-Gobain Sovis : verre trempé pour l'électroménager, optique industrielle et scientifique, verre antiradiations. Personnel : 75.
- Verrerie de Saint-Just : verres décoratifs. Personnel : 37.
- Saint-Gobain Sully : vitrage ferroviaire et aviation. Personnel : 523.
- Saint-Gobain Glass Logistics : transports.
- Saint-Gobain Recherche (34,5 % par SG Glass et 100 % Groupe) : centre de recherche sur le verre et sur les matériaux de construction. Personnel : 422.
- Samin : exploitation de carrières. Personnel : 84.

Eurofloat (50 %) : production et transformation de vitrage. Personnel : 200.

Saint-Gobain Sekurit France : transformation de vitrage automobile. Ventes : 191,6 millions d'euros. Personnel : 771. Ces montants incluent la Société Verrière d'Encapsulation : encapsulation de vitrage automobile. Détient :

- Saint-Gobain Autover : distribution de vitrage automobile de remplacement. Ventes : 31,7 millions d'euros. Personnel : 89.

SEPR - Société Européenne des Produits Réfractaires : fabrication de réfractaires électrofondus utilisés principalement pour les fours de verrerie et divers produits spéciaux (billes, grains, poudres céramiques). Ventes : 122,2 millions d'euros. Personnel : 669. Détient :

- Savoie Réfractaires : fabrication de réfractaires spéciaux. Ventes : 33 millions d'euros. Personnel : 167.
- Saint-Gobain Cristaux et Détecteurs : production de cristaux optiques et de monocristaux artificiels pour analyse chimique. Ventes : 23,4 millions d'euros. Personnel : 108.
- Saint-Gobain Matériaux Céramiques : production de *seeded-gel*. Ventes : 19,8 millions d'euros. Personnel : 24, qui détient Saint-Gobain Coating Solutions. Ventes : 10,9 millions d'euros. Personnel : 30.
- Saint-Gobain Centre de Recherche et d'Études Européennes (35 % par SEPR et 100 % Groupe) : centre de recherche sur les céramiques. Personnel : 199.
- Valoref SA. : recyclage.

Saint-Gobain Performance Plastics Europe : holding. Détient :

- Saint-Gobain Quartz S.A.S. : fabrication de pièces en silice pour l'industrie chimique, creusets et tubes en silice pour l'industrie des semi-conducteurs, fils et laine en silice pour l'industrie spatiale, isolant Micaver, céramiques piézo-électriques. Ventes : 13,7 millions d'euros. Personnel : 68.

- Saint-Gobain Performance Plastics France : fabrication et vente de plastiques haute performance. Ventes : 43,2 millions d'euros. Personnel : 336.

- Saint-Gobain Adfors France. Ventes : 17,2 millions d'euros. Personnel : 14.

Saint-Gobain Abrasifs (France) : production d'abrasifs appliqués, de meules et de super-abrasifs. Ventes : 149,9 millions d'euros. Personnel : 470.

Saint-Gobain Isover : production et transformation de produits isolants en laine de verre et de roche. Ventes : 398,1 millions d'euros. Personnel : 956. Détient :

- Saint-Gobain Eurocoustic : production de produits isolants en laine de roche et de carreaux pour plafonds. Ventes : 67,7 millions d'euros. Personnel : 185.
- Saint-Gobain Ecophon SA : plafonds acoustiques. Ventes : 4,6 millions d'euros. Personnel : 32.
- Plafoméтал : plafonds métalliques. Ventes : 24,1 millions d'euros. Personnel : 93.

Placoplatre : production et commercialisation de plâtre, de plaques de plâtre, de produits d'isolation et de carreaux pour plafonds. Ventes : 524,8 millions d'euros. Personnel : 1 551.

Saint-Gobain Matériaux de Construction : holding. Détient :

- Saint-Gobain Weber : production de mortiers industriels. Ventes : 2,2 milliards d'euros. Personnel : 8 907. Ces chiffres incluent les filiales de Weber et Maxit dans 51 pays, y compris dans des pays cités dans la suite de ce document.

Saint-Gobain PAM : canalisations et pièces hydrauliques en fonte ductile pour l'adduction d'eau, l'irrigation, l'assainissement, fonte de bâtiment. Ventes : 785 millions d'euros. Personnel : 2 434. Détient :

- Saint-Gobain Seva : équipements industriels, moules, assiettes de fibrage pour l'isolation, ferme-portes. Ventes : 68,2 millions d'euros. Personnel : 290.

Partidis : holding des activités de Distribution de matériaux pour le bâtiment. Ventes : 7,8 milliards d'euros. Personnel : 28 666. Détient :

- Saint-Gobain Distribution Bâtiment France. Distribution de matériaux de construction au travers de :
 - 11 sociétés régionales (Bretagne, Centre, Est, île-de-France, Pays de Loire, Languedoc Midi-Pyrénées, Nord, Normandie, PACA, Rhône-Alpes, Sud-Ouest),
 - 9 sociétés nationales (Brossette, DSC, DAI, Asturienne, DMBP, PUM Plastiques, DMTP, Eurobéton, Décocéram).
 - 2 094 points de vente en France.
- La Plateforme du Bâtiment : 57 Plateforme du Bâtiment en France.
- Lapeyre : spécialiste de l'aménagement durable de la maison sous les enseignes : Lapeyre et K par K : 132 points de vente (129 en France et 3 en Suisse).

Saint-Gobain Emballage : fabrication d'emballages en verre creux (bouteilles et pots industriels). Ventes : 668,4 millions d'euros. Personnel : 1 872. Détient :

- VOA Verrerie d'Albi : emballages en verre creux (bouteilles). Ventes : 106,4 millions d'euros. Personnel : 309.
- Saga Décor : décoration de bouteilles et de pots. Ventes : 13,2 millions d'euros. Personnel : 75.

Verallia : holding.

Spafi : holding.

Vertec : holding.

EUROPE CENTRALE**ALLEMAGNE**

Saint-Gobain Glass Deutschland GmbH: production et transformation de vitrage. Ventes : 342,6 millions d'euros. Personnel : 976.

Saint-Gobain Deutsche Glas GmbH: holding contrôlant différentes filiales ayant pour activités le négoce et la transformation de vitrage pour le bâtiment. Ventes : 238,5 millions d'euros (filiales incluses). Personnel : 1 471 (filiales incluses).

Saint-Gobain Sekurit Deutschland Beteiligungen GmbH: société gérante de Saint-Gobain Sekurit Deutschland KG et gestion de participations. Détient :

- Saint-Gobain Autover Deutschland GmbH qui détient elle-même Freudenberger Autoglas GmbH.
- Faba Autoglas Technik GmbH : transformation de vitrage automobile.
- Freeglas GmbH & Co KG.

Saint-Gobain Sekurit Deutschland KG: production de vitrage automobile. Ventes : 238,6 millions d'euros. Personnel : 1 289. Ces montants incluent Faba Autoglas Technik KG : production de vitrage trempé.

Saint-Gobain Autover Deutschland: distribution de vitrage automobile de remplacement. Ventes : 50,6 millions d'euros. Personnel : 141.

Saint-Gobain Performance Plastics Isofluor GmbH: spécialisée dans la fabrication de tubes en fluoropolymère. Ventes : 7,6 millions d'euros. Personnel : 64, qui détient elle-même Saint-Gobain Performance Plastics Pampus GmbH : fabrication et vente de plastiques haute performance pour l'industrie médicale et automobile, et équipements industriels divers. Ventes : 88 millions d'euros. Personnel : 343. Saint-Gobain Performance Plastics Pampus GmbH détient Saint-Gobain PPL MG Sil. Ventes : 16,3 millions d'euros. Personnel : 151.

Saint-Gobain IndustrieKeramik Roedental: fabrication de réfractaires à haute performance. Ventes : 46,9 millions d'euros. Personnel : 385.

Saint-Gobain Ceramic Materials GmbH. Ventes : 43,6 millions d'euros. Personnel : 43.

Saint-Gobain Diamantwerkzeuge GmbH et Saint-Gobain Abrasives GmbH: production et commercialisation de super-abrasifs industriels et de meules. Ventes : 126,5 millions d'euros. Personnel : 663.

Saint-Gobain Isover G + H AG: production et commercialisation de fibres minérales et de mousses pour l'isolation thermique, frigorifique et acoustique, et pour la protection contre l'incendie. Ventes : 355 millions d'euros. Personnel : 1 110. Ces montants incluent Superglass Dämmstoffe GmbH. Commercialisation de matériaux isolants.

Saint-Gobain Rigips GmbH: production et commercialisation de plâtre, de plaques de plâtre, de produits d'isolation et de carreaux pour plafonds. Ventes : 268 millions d'euros. Personnel : 795.

Saint-Gobain PAM Deutschland GmbH: vente de systèmes de canalisations pour le bâtiment. Holding. Ventes : 108,1 millions d'euros. Personnel : 311. Détient :

- Saint-Gobain HES GmbH : canalisations en fonte ductile. Ventes : 22,9 millions d'euros. Personnel : 28.

Saint-Gobain Building Distribution Deutschland GmbH: distribution de matériaux de construction (256 points de vente). Ventes : 2 milliards d'euros. Personnel : 5 368.

Schäfer: distribution de produits de couverture.

Saint-Gobain Oberland AG (96,7 %) : société cotée à la Bourse de Francfort, de Munich et de Stuttgart. Fabrication d'emballages en verre creux (bouteilles et pots industriels). Ventes : 394,2 millions d'euros. Personnel : 1 476. Détient :

- GPS Glas Produktions Service : production de machines pour l'industrie du verre creux. Ventes : 21,7 millions d'euros. Personnel : 84.

AUTRICHE

Eckelt Glas GmbH: transformation de vitrage. Ventes : 38,5 millions d'euros. Personnel : 209.

Glas Ziegler. Ventes : 19,5 millions d'euros. Personnel : 91.

Saint-Gobain Adfords Austria GmbH: production de toiles de verre à peindre. Ventes : 13,7 millions d'euros. Personnel : 75.

Saint-Gobain Isover Austria GmbH: production et commercialisation de matériaux isolants. Ventes : 37,5 millions d'euros. Personnel : 160.

Rigips Austria GmbH: production et commercialisation de plâtre, de plaques de plâtre, de produits d'isolation et de carreaux pour plafonds. Ventes : 60,3 millions d'euros. Personnel : 213.

BELGIQUE

Saint-Gobain Glass Benelux SA: stockage et négoce de vitrage. Ventes : 37 millions d'euros. Personnel : 33. Détient :

- Saint-Gobain Glass Solutions Belgium. Ventes : 62,7 millions d'euros. Personnel des filiales : 331.

Saint-Gobain Sekurit Benelux SA. Détient :

- Saint-Gobain Autover Distribution SA. Ventes : 86,5 millions d'euros. Personnel : 105.

Saint-Gobain Abrasives NV. Ventes : 8,9 millions d'euros. Personnel : 14.

Saint-Gobain Matériaux Céramiques Benelux SA: *process* de carbure de silicium et corindons pour les industries réfractaires et des abrasifs. Ventes : 32,8 millions d'euros. Personnel : 29.

Saint-Gobain Performance Plastics Chainex SA et **Saint-Gobain Performance Plastics Kontich NV**: fabrication et vente de plastiques haute performance. Ventes : 45,3 millions d'euros. Personnel : 228.

Saint-Gobain Construction Products Belgium: production et commercialisation de plâtre, de plaques de plâtre et de produits d'isolation. Ventes : 128,6 millions d'euros. Personnel : 228.

Saint-Gobain Pipe Systems Belgium. Ventes : 33 millions d'euros. Personnel : 25.

LUXEMBOURG

Saint-Gobain Abrasives SA (Luxembourg): production et vente d'outils, disques et forets diamantés. Machines pour la coupe de l'asphalte pour le marché de la construction et du génie civil. Ventes : 11,1 millions d'euros. Personnel : 86.

PAYS-BAS

Koninklijke Saint-Gobain Glass Nederland: transformation et négoce de produits verriers pour le bâtiment. Ventes : 66,7 millions d'euros. Personnel : 309 (filiales incluses).

Saint-Gobain Autover International BV: distribution de vitrage automobile de remplacement. Ventes : 23,4 millions d'euros. Personnel : 37.

Saint-Gobain Abrasives Nederland : holding. Détient :

- **Saint-Gobain Abrasives BV** : production de meules minces et d'abrasifs appliqués. Ventes : 136,9 millions d'euros. Personnel : 260.

Saint-Gobain Construction Products Nederland BV : fabrication et commercialisation de plâtre, de plaques de plâtre, de produits isolants, de plafonds acoustiques et de voile de verre. Ventes : 134,5 millions d'euros. Personnel : 370.

Saint-Gobain Cultiène BV : transformation et commercialisation de produits en laine de verre et de roche pour la culture hors sol. Ventes : 32,2 millions d'euros. Personnel : 56.

Saint-Gobain Distribution The Netherlands BV : distribution de matériaux de construction aux Pays-Bas (44 points de vente). Ventes : 385,2 millions d'euros. Personnel : 1 029.

Saint-Gobain Nederland Beheer BV : holding.

Saint-Gobain Nederland BV : société financière.

PAYS NORDIQUES ET PAYS BALTES

DANEMARK

1 euro = 7,45492 couronnes danoises

Saint-Gobain Glass Nordic A/S : transformation et négoce de produits verriers pour le bâtiment. Ventes : 27,6 millions d'euros. Personnel : 138.

Saint-Gobain Isover A/S : fabrication et commercialisation de produits isolants. Ventes : 44,5 millions d'euros. Personnel : 184.

Saint-Gobain Ecophon A/S : production de produits acoustiques. Ventes : 2,6 millions d'euros. Personnel : 19.

Gyproc A/S : fabrication de plaque de plâtre et dalles pour plafonds. Ventes : 38,3 millions d'euros. Personnel : 136.

FINLANDE

Saint-Gobain Glass Finland Oy : négoce et transformation de vitrage pour le bâtiment et l'automobile. Ventes : 22,4 millions d'euros. Personnel : 143.

Saint-Gobain Construction Products Finland : production et commercialisation de plâtre, produits isolants et produits acoustiques. Ventes : 112,1 millions d'euros. Personnel : 379.

Saint-Gobain Pipe Systems Oy : production et commercialisation de canalisation. Ventes : 14,1 millions d'euros. Personnel : 31.

NORVÈGE

1 euro = 8,35589 couronnes norvégiennes

Saint-Gobain Bockmann A/S : production de vitrage isolant et distribution de vitrage de remplacement. Ventes : 32,4 millions d'euros. Personnel : 130.

Saint-Gobain Ceramic Materials A/S : fabrication et vente de produits de carbure de silicium. Ventes : 45,5 millions d'euros. Personnel : 222.

Gyproc A/S : production et commercialisation de plâtre et plaques de plâtre. Ventes : 32,4 millions d'euros. Personnel : 75.

Saint-Gobain Byggevare A/S : commercialisation de canalisation et de mortiers industriels. Ventes : 105,7 millions d'euros. Personnel : 250.

SUÈDE

1 euro = 9,09770 couronnes suédoises

Saint-Gobain Emmaboda Glas AB : transformation et négoce de produits verriers pour le bâtiment. Ventes : 22,4 millions d'euros. Personnel : 135.

Saint-Gobain Sekurit Scandinavia AB : transformation de vitrage automobile. Ventes : 71,8 millions d'euros. Personnel : 243.

Saint-Gobain Autover Direktglas AB : distribution de vitrage automobile de remplacement. Ventes : 13,4 millions d'euros. Personnel : 58.

Saint-Gobain Abrasives AB : abrasifs. Ventes : 21,1 millions d'euros. Personnel : 26.

Gyproc AB : production et commercialisation de plâtre et plaques de plâtre. Ventes : 54,8 millions d'euros. Personnel : 120.

Scanspac : production et commercialisation de plâtre. Ventes : 30,5 millions d'euros. Personnel : 52.

Saint-Gobain Isover AB : fabrication et commercialisation de produits isolants. Ventes : 96,1 millions d'euros. Personnel : 374.

Saint-Gobain Ecophon AB : production et commercialisation de plafonds acoustiques. Ventes : 192 millions d'euros. Personnel : 351.

Saint-Gobain Distribution Nordic AB : holding des activités de Distribution de produits sanitaires, chauffage et de matériaux de construction sous les enseignes Dahl et Optimera en Suède, Norvège, Danemark, Finlande, Estonie, Lettonie, Lituanie et Roumanie (435 points de vente). Ventes : 3,6 milliards d'euros. Personnel : 7 594.

ESTONIE

Saint-Gobain Glass Eesti A/S : production de pare-brise de remplacement, négoce et transformation de vitrage pour le bâtiment. Ventes : 62,6 millions d'euros. Personnel : 545.

Saint-Gobain Ehitustooted Eesti A/S : commercialisation de produits isolants, de plaques de plâtre et de mortiers industriels. Ventes : 28,5 millions d'euros. Personnel : 54.

LETTONIE

1 euro = 0,702804 lats letton

SIA Saint-Gobain Celtniecibas Produkti : commercialisation de produits isolants, de plaques de plâtre et de mortiers industriels. Ventes : 11,8 millions d'euros. Personnel : 24.

LITUANIE

1 euro = 3,45280 litas lituaniens

UAB Saint-Gobain Statybos Gaminiai : commercialisation de produits isolants, de plaques de plâtre et de mortiers industriels. Ventes : 15 millions d'euros. Personnel : 48.

POLOGNE, BULGARIE ET ROUMANIE

POLOGNE

1 euro = 4,18485 zlotys

Saint-Gobain Glass Polska Sp ZOO (Activité Vitrage) : production, transformation et commercialisation de vitrage, transformation de verre électroménager. Ventes : 174 millions d'euros. Personnel : 676. Détient :

- **Saint-Gobain Polska Sp ZOO** : négoce et transformation de vitrage pour le bâtiment et l'ameublement. Ventes : 86,1 millions d'euros. Personnel : 842.

Saint-Gobain Sekurit Hanglas Polska Sp ZOO : production de verre automobile et transport. Ventes : 258,5 millions d'euros. Personnel : 1 842.

Saint-Gobain HPM Polska Sp ZOO : production et commercialisation de voile de verre, de plastiques haute performance et de meules abrasives. Ventes : 116,7 millions d'euros. Personnel : 820.

Saint-Gobain Construction Products Polska : production de plâtre, de plaques de plâtre, de produits d'isolation, de carreaux pour plafonds, de canalisation et de mortiers industriels. Ventes : 164,8 millions d'euros. Personnel : 851.

Saint-Gobain Polska (Activité Distribution) : distribution de produits pour le bâtiment (73 points de vente). Ventes : 113,3 millions d'euros. Personnel : 694.

BULGARIE

1 euro = 1,95580 lev

Saint-Gobain Construction Product Eood : production de plâtre, plaques de plâtre, de produits isolants et de mortiers industriels. Ventes : 11,4 millions d'euros. Personnel : 93.

ROUMANIE

1 euro = 4,44428 nouveaux lei

Saint-Gobain Glass Romania SRL : production et transformation de vitrage. Ventes : 66,6 millions d'euros. Personnel : 255.

Saint-Gobain Construction Products Romania SRL : production et commercialisation de plâtre, de plaques de plâtre, de laine de roche, distribution de canalisation, production et commercialisation de mortiers industriels. Ventes : 66,1 millions d'euros. Personnel : 490.

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE, SLOVAQUIE, HONGRIE ET PAYS DE L'EST ADRIATIQUE

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

1 euro = 27,53656 couronnes tchèques

Saint-Gobain Sekurit CR Spol S.R.O. : production de verre feuilleté automobile. Ventes : 93,3 millions d'euros. Personnel : 571.

Saint-Gobain Adfors CZ S.R.O. Ventes : 212,9 millions d'euros. Personnel : 1 574 (filiales incluses).

Saint-Gobain Abrasives S.R.O. : Distributeur de produits abrasifs. Ventes : 8,7 millions d'euros. Personnel : 29.

Saint-Gobain Construction Products CZ S.R.O. : transformation de vitrage pour le bâtiment, production et commercialisation de plâtre, de plaques de plâtre, de produits d'isolation, de matériaux isolants en laine de roche et de carreaux pour plafonds. Ventes : 167,9 millions d'euros. Personnel : 960.

Saint-Gobain PAM CZ S.R.O. : fonderie. Ventes : 26,1 millions d'euros. Personnel : 196.

Saint-Gobain Building Distribution CZ : distribution de matériaux de construction, de carrelages et de sanitaires (52 points de vente). Ventes : 89,8 millions d'euros. Personnel : 527.

SLOVAQUIE

Saint-Gobain Construction Products Slovakia : transformation de vitrage pour le bâtiment, production de plâtre, de plaques de plâtre, de produits d'isolation et de carreaux pour plafonds, distribution de canalisation, production et commercialisation de mortiers industriels. Ventes : 63,1 millions d'euros. Personnel : 341.

HONGRIE

1 euro = 308,72580 forints

Saint-Gobain Construction Products Hungaria : distribution de vitrage automobile de remplacement, production et commercialisation de plâtre, de plaques de plâtre, de produits d'isolation et de mortiers industriels. Ventes : 34,7 millions d'euros. Personnel : 187.

Saint-Gobain Distribution of Construction Materials Hungary : distribution de matériaux de construction (32 points de vente). Ventes : 47,5 millions d'euros. Personnel : 310.

RUSSIE, UKRAINE ET PAYS DE LA COMMUNAUTÉ DES ÉTATS INDÉPENDANTS

RUSSIE

1 euro = 51,00006 roubles

Saint-Gobain Construction Products Russia : production et commercialisation de produits isolants, de plâtre, de plaques de plâtre et de mortiers industriels. Ventes : 231,4 millions d'euros. Personnel : 942.

Zao Zavod Minplita. Ventes : 26,2 millions d'euros. Personnel : 340.

Kavminsteklo Zao (97,5 %) : production de verre d'emballages. Ventes : 40 millions d'euros. Personnel : 545.

Kamyshinsky Steklotarny (95,5 %) : production de verre d'emballages. Ventes : 42,4 millions d'euros. Personnel : 541.

UKRAINE

1 euro = 15,88142 hryvnias

Saint-Gobain Construction Products Ukraine : commercialisation de produits isolants, de plâtre et plaques de plâtre. Ventes : 7,8 millions d'euros. Personnel : 51.

Consumers Sklo Zorya (96,7 %) : production de verre d'emballages. Ventes : 41,3 millions d'euros. Personnel : 575.

ESPAGNE, PORTUGAL, MAROC ET ALGÉRIE

ESPAGNE

Saint-Gobain Cristalería SA : production et transformation de vitrage pour le bâtiment et l'automobile et de produits isolants (laine de verre et de roche). Ventes : 310,3 millions d'euros. Personnel : 912. Détient :

- Saint-Gobain Autover : distribution de vitrage automobile de remplacement.
- Saint-Gobain Wanner : isolation thermique et acoustique. Ventes : 12 millions d'euros. Personnel : 151.
- Industrias del Cuarzo (Incusa) : carrière de sable. Ventes : 14,4 millions d'euros. Personnel : 46.
- La Veneciana Iberiaglass S.L. Ventes : 28,3 millions d'euros. Personnel : 167.
- La Veneciana : commerce, transformation et pose de vitrage, miroiterie. Ventes : 21,9 millions d'euros. Personnel : 134.

Saint-Gobain Abrasivos : production de meules abrasives. Ventes : 31,6 millions d'euros. Personnel : 118.

Saint-Gobain Performance Plastics España : fabrication et vente de plastiques haute performance. Ventes : 6,3 millions d'euros. Personnel : 44.

Saint-Gobain Adfors España. Ventes : 11,9 millions d'euros. Personnel : 65.

Saint-Gobain Placo Iberica S.A. : production de plaques de plâtre. Ventes : 105,8 millions d'euros. Personnel : 467.

Saint-Gobain Transformados : transformation de la laine minérale et production pour le marché acoustique et hydroponique. Ventes : 17,2 millions d'euros. Personnel : 39.

Saint-Gobain PAM España SA : canalisations en fonte ductile. Ventes : 104,4 millions d'euros. Personnel : 231. Détient :

- Saniplast : distribution de canalisation et accessoires. Ventes : 30 millions d'euros. Personnel : 113.

Saint-Gobain Vicasa SA : fabrication d'emballages en verre creux (bouteilles et pots industriels). Ventes : 310,4 millions d'euros. Personnel : 981. Détient :

- Vidrieras Canarias (41 %) : emballages en verre creux. Ventes : 28,3 millions d'euros. Personnel : 88.

PORTUGAL

Saint-Gobain Glass Portugal Vidro Plano SA : production et transformation de vitrage pour le bâtiment et l'électroménager. Ventes : 26,4 millions d'euros. Personnel : 15. Détient :

- Covipor-CIA Vidreira do Norte, Covilis et EVI-Producao de Energia : transformation de produits verriers pour le bâtiment. Ventes : 15,6 millions d'euros. Personnel : 64.

Saint-Gobain Sekurit Portugal Vidro Automovel SA : transformation de vitrage automobile. Ventes : 38,2 millions d'euros. Personnel : 156. Détient :

- Saint-Gobain Autover Portugal (60 %) : distribution de vitrage automobile de remplacement. Ventes : 11,4 millions d'euros. Personnel : 119.

Saint-Gobain Abrasivos Lda : distributeur de produits abrasifs. Ventes : 8,5 millions d'euros. Personnel : 31.

Saint-Gobain PAM Portugal SA : distribution de canalisation. Ventes : 16,7 millions d'euros. Personnel : 16.

Saint-Gobain Mondego SA : fabrication d'emballages en verre creux (bouteilles, pots industriels). Ventes : 90,7 millions d'euros. Personnel : 240.

MAROC

1 euro = 11,16193 dirhams marocains

Saint-Gobain Abrasivos Lda (85 %) : distributeur de produits abrasifs. Ventes : 11 millions d'euros. Personnel : 96.

ALGÉRIE

1 euro = 106,92681 dinars algériens

Alver SPA (99,4 %) : production et commercialisation d'emballages en verre. Personnel : 357.

ROYAUME-UNI, RÉPUBLIQUE D'IRLANDE ET AFRIQUE DU SUD

ROYAUME-UNI

1 euro = 0,80642 livre sterling

Saint-Gobain Glass UK Glassolutions Ltd : transformation et distribution de vitrage pour le bâtiment. Réseau de 20 sites, dont 7 unités de transformation, répartis à travers le Royaume-Uni. Ventes : 159,8 millions d'euros. Personnel : 1 037.

Saint-Gobain Glass UK Ltd : production et transformation de vitrage. Ventes : 88 millions d'euros. Personnel : 200.

Saint-Gobain Ceramics & Plastics Plc : Holding. Détient :

- Saint-Gobain Industrial Ceramics Ltd : production et vente de fibres d'isolation haute température et de produits réfractaires. Ventes : 7,9 millions d'euros. Personnel : 53.
- Saint-Gobain Performance Plastics Corby et Saint-Gobain Performance Plastics Tygafloor Ltd : production de tubes et faisceaux colorifugés pour boissons. Ventes : 19,8 millions d'euros. Personnel : 46.

Rencol Tolerance Rings Ltd. Ventes : 23 millions d'euros. Personnel : 134.

Saint-Gobain Abrasives Ltd. Ventes : 41,2 millions d'euros. Personnel : 157. Au travers de diverses filiales, produit des abrasifs agglomérés, des abrasifs appliqués et des super-abrasifs.

British Plaster Board (BPB Plc) : production de plaques de plâtre, plâtres de construction, autres plâtres spéciaux, produits d'isolation et produits acoustiques. Ventes : 597,7 millions d'euros. Personnel : 1 605 (filiales incluses).

Celotex Group. Ventes : 124 millions d'euros. Personnel : 201.

Saint-Gobain PAM Ltd : canalisations et pièces hydrauliques en fonte ductile pour l'adduction d'eau et l'assainissement, robinetterie hydraulique, pièces de voirie fonte et acier, fonte de bâtiment. Ventes : 100,1 millions d'euros. Personnel : 380.

Saint-Gobain Building Distribution Ltd : holding des activités de Distribution de matériaux de construction (1 000 points de vente au Royaume-Uni et en République d'Irlande). Ventes : 3,1 milliards d'euros. Personnel : 12 500 (filiales incluses).

RÉPUBLIQUE D'IRLANDE

Saint-Gobain Performance Plastics Ireland : transformation de tissus enduits (PTFE, silicone), rubans adhésifs. Ventes : 23,3 millions d'euros. Personnel : 86.

Gypsum Industries Ltd Ireland : production de plâtre, de plaques de plâtre, de carreaux pour plafonds, et production et commercialisation de produits isolants. Ventes : 53,9 millions d'euros. Personnel : 160.

AFRIQUE DU SUD

1 euro = 14,40689 rands

Saint-Gobain Abrasives Pty Ltd : production d'abrasifs appliqués, de superabrasifs et de meules. Ventes : 3,2 millions d'euros. Personnel : 14.

Saint-Gobain Construction Products South Africa Ltd. : production de plâtre, de plaques de plâtre, de carreaux pour plafonds, production et commercialisation de produits isolants, production de canalisation et de mortiers industriels. Ventes : 135,8 millions d'euros. Personnel : 993.

Donn South Africa Ltd (66,7 %) : production de plaques de plâtre et de carreaux pour plafonds. Ventes : 12,2 millions d'euros. Personnel : 91.

Saint-Gobain Pipelines South Africa : fabrication de pièces de fonderie. Ventes : 8,8 millions d'euros. Personnel : 217.

ITALIE, GRÈCE, ÉGYPTE ET TURQUIE

ITALIE

Saint-Gobain Glass Italia SpA : production et transformation de vitrage. Ventes : 94,6 millions d'euros. Personnel : 260.

Saint-Gobain Sekurit Italia S.R.L. : transformation de vitrage automobile. Ventes : 70,7 millions d'euros. Personnel : 253. Détient :

- S.G. Autover Italia S.R.L. : distribution de vitrage automobile de remplacement.
- Sicurglass Sud S.R.L. : transformation de vitrage automobile. Ventes de l'ensemble des 2 sociétés : 38,7 millions d'euros. Personnel : 220.

Saint-Gobain Euroveder Italia SpA : verre trempé pour l'électroménager. Ventes : 25,7 millions d'euros. Personnel : 135.

Saint-Gobain Abrasivi SpA : production de meules abrasives. Ventes : 73,9 millions d'euros. Personnel : 277.

SEPR Italia SpA : fabrication de réfractaires électrofondus. Ventes : 23,9 millions d'euros. Personnel : 144.

Saint-Gobain PPC Italia SpA : fabrication de produits isolants et de produits d'étanchéité (matériaux de toiture, revêtements à base de voile de verre), production de plâtre, de plaques de plâtre, de carreaux pour plafonds et de mortiers industriels. Ventes : 221,4 millions d'euros. Personnel : 623.

Saint-Gobain PAM Italia SpA : canalisations en fonte ductile. Ventes : 45,2 millions d'euros. Personnel : 83.

Vemac S.R.L. : distribution de produits pour le bâtiment au travers de 11 agences. Ventes : 39,6 millions d'euros. Personnel : 141.

Saint-Gobain Vetri SpA : production d'emballages en verre creux (bouteilles, pots industriels). Ventes : 493,7 millions d'euros. Personnel : 1 168. Ces montants incluent Ecoglass : récolte et traitement du calcin.

GRÈCE

Autover Hellas : distribution de vitrage automobile de remplacement. Ventes : 5,8 millions d'euros. Personnel : 31.

Saint-Gobain Hellas ABEE : production et commercialisation de plâtre et distribution de produits de canalisation. Ventes : 11,6 millions d'euros. Personnel : 35.

ÉGYPTE

1 euro = 9,41212 livres égyptiennes

Saint-Gobain Glass Egypt (70 %) : production et transformation de vitrage. Personnel : 313.

BPB Placo Egypt for Industrial Investments Sae : production de plâtre. Personnel : 427.

TURQUIE

1 euro = 2,90710 nouvelles livres turques

Izocam (47,5 %) : production de laine de verre et de laine de roche. Ventes : 128,6 millions d'euros. Personnel : 442.

Saint-Gobain Rigips Alci : production et commercialisation de plâtre. Ventes : 43,2 millions d'euros. Personnel : 210.

Saint-Gobain Weber Yapi : production de mortiers industriels. Ventes : 54,7 millions d'euros. Personnel : 294.

AUTRE EUROPE

SUISSE

1 euro = 1,21462 franc suisse

Vetrotech Saint-Gobain International AG : production et commercialisation de vitrage anti-feu. Ventes : 131,9 millions d'euros. Personnel : 315.

Saint-Gobain Isover SA : fabrication et commercialisation de produits isolants, commercialisation de fibres de renforcement. Ventes : 43 millions d'euros. Personnel : 160.

Rigips AG : production de plâtre, de plaques de plâtre, de produits d'isolation et de carreaux pour plafonds. Ventes : 71,1 millions d'euros. Personnel : 179.

KBS AG : production et commercialisation de mortiers industriels. Ventes : 34,7 millions d'euros. Personnel : 34.

Sanitas Troesch AG : distribution de salles de bain et de cuisines (32 points de vente). Ventes : 474,3 millions d'euros. Personnel : 979.

International Saint-Gobain : holding.

AMÉRIQUE DU NORD

ÉTATS-UNIS

1 euro = 1,32882 dollar US

Saint-Gobain Corporation : holding.

CertainTeed Corporation : produits d'isolation et matériaux de construction. Ce secteur comprend les activités :

- Bardeaux de toiture pour bâtiments résidentiels
- Toiture pour bâtiments commerciaux
- Bardeaux de façade
- Granulés
- Tuyaux en PVC et produits d'extérieur (barrières, produits de sol et balustrades)
- Produits industriels pour le renforcement

Détient :

• **CertainTeed Ceilings** : commercialisation de plafonds acoustiques. Ventes : 1,9 milliard d'euros. Personnel : 4 071.

Les ventes et le personnel de CertainTeed Corporation incluent ceux de CertainTeed, Reinforcement Glass Materials, CertainTeed ceilings et GS Roofing.

Saint-Gobain Glass Corporation : holding. Détient :

- HCS Corporation, Vetrotech Saint-Gobain North America Inc. Ventes de l'ensemble : 25,2 millions d'euros. Personnel : 65.
- Sage Electrochromics Inc. : production de verre électrochrome. Personnel : 188.

Saint-Gobain Autover Inc. : distribution de vitrage automobile de remplacement. Ventes de l'ensemble : 10,9 millions d'euros. Personnel : 9.

Saint-Gobain Abrasives Inc. : production d'abrasifs agglomérés, d'abrasifs couchés et de super-abrasifs. Ventes : 595,3 millions d'euros. Personnel : 2 974. Ces montants incluent ceux de Saint-Gobain Universal Superabrasives Inc. et de ses principales filiales aux États-Unis, Canada, Mexique, Nouvelle-Zélande.

Saint-Gobain Ceramics & Plastics Inc. : par activités propres ou par l'intermédiaire de ses filiales, produit des céramiques techniques, des produits pour procédés chimiques, des plastiques à haute performance, des produits réfractaires électrofondus et des grains céramiques spéciaux, des produits de carbure de silicium. Ventes : 1,2 milliard d'euros. Personnel : 4 601.

Norandex Building Material Distribution : distribution de matériaux de construction et fabrication de clins (*siding*) en vinyle (103 points de vente). Ventes : 295,5 millions d'euros. Personnel : 769.

Meyer International Inc. Ventes : 49,4 millions d'euros. Personnel : 190.

CertainTeed Gypsum & Ceilings USA : production et commercialisation de plâtre, de plaques de plâtre, et de carreaux pour plafonds. Ventes : 440,1 millions d'euros. Personnel : 875.

CANADA

1 euro = 1,46688 dollar canadien

Saint-Gobain Adfors Canada Ltd : production et commercialisation de produits industriels et d'accessoires pour l'industrie des portes et fenêtres. Ventes : 15,3 millions d'euros. Personnel : 73.

Saint-Gobain Ceramic Materials Canada Inc. : production de grains abrasifs. Ventes : 17 millions d'euros. Personnel : 37.

Decoustics : produits acoustiques. Ventes : 17,1 millions d'euros. Personnel : 98.

CertainTeed Gypsum Canada Inc. : production de plaques de plâtre. Ventes : 208,7 millions d'euros. Personnel : 564.

CertainTeed Insulation : production et commercialisation de produits isolants. Ventes : 36,9 millions d'euros. Personnel : 227.

MEXIQUE, COLOMBIE, ÉQUATEUR, PÉROU, VÉNÉZUELA ET PAYS D'AMÉRIQUE CENTRALE

MEXIQUE

1 euro = 17,66284 pesos mexicains

Saint-Gobain México : production et transformation de vitrage, production de vitrage automobile, verre trempé pour l'électroménager. Ventes : 289,4 millions d'euros. Personnel : 1 798.

Saint-Gobain America (Mexico) : production de moustiquaires (*insect screen*) et d'abrasifs appliqués. Ventes : 71,5 millions d'euros. Personnel : 825.

Saint-Gobain Gypsum SA de CV. Ventes : 9,2 millions d'euros. Personnel : 92.

COLOMBIE

1 euro = 2,65555 pesos colombiens

Saint-Gobain Sekurit de Colombia (99,8 %) : production de vitrage pour le bâtiment et l'automobile. Ventes : 10,2 millions d'euros. Personnel : 113.

Vidrio Andino (73,6 %) : production et transformation de vitrage pour le bâtiment et l'automobile. Ventes : 49,1 millions d'euros. Personnel : 247.

Saint-Gobain Abrasivos Colombia : production d'abrasifs appliqués et de meules. Ventes : 19,9 millions d'euros. Personnel : 95.

Fiberglass Colombia : production de laine de verre pour le bâtiment et l'industrie. Ventes : 23,3 millions d'euros. Personnel : 189.

PAM Colombia SA : distribution de tuyaux pour l'adduction d'eau. Ventes : 3,9 millions d'euros. Personnel : 12.

VENEZUELA

1 euro = 8,36227 bolivars

Saint-Gobain Abrasivos CA : production d'abrasifs appliqués et de meules. Ventes : 31,6 millions d'euros. Personnel : 78.

Saint-Gobain Materiales Cerámicos CA : production de carbure de silicium. Ventes : 13,3 millions d'euros. Personnel : 115.

Fibras Fivenglass SA : distribution de produits isolants. Ventes : 2,4 millions d'euros. Personnel : 7.

BRÉSIL, ARGENTINE ET CHILI**BRÉSIL***1 euro = 3,12300 reals*

Saint-Gobain Do Brasil Ltda : production et transformation de vitrage pour le bâtiment et l'automobile, de fibres de verre d'isolation, de renforcement, de céramiques, de plastiques et de grains et poudres, production de plastiques haute performance, d'abrasifs agglomérés et d'abrasifs appliqués, de réfractaires, de carbure de silicium ainsi que de colles-carrelage. Ventes : 988,1 millions d'euros. Personnel : 5 902. Détient :

- **Cebrace (50 %)** : production et transformation de vitrage. Ventes : 387,9 millions d'euros. Personnel : 1 106.

Placo Do Brasil (55 %) : production et commercialisation de plâtre et plaques de plâtre. Ventes : 63,6 millions d'euros. Personnel : 223.

Saint-Gobain Vidros SA : production de verre creux (bouteilles et pots industriels). Ventes : 134,3 millions d'euros. Personnel : 707.

Saint-Gobain Canalização : fabrication de tuyaux et de raccords en fonte ductile. Ventes : 206,3 millions d'euros. Personnel : 1 251.

Saint-Gobain Distribuição Brasil Ltda : distribution de matériaux de construction (40 points de vente). Ventes : 462,4 millions d'euros. Personnel : 3 428.

ARGENTINE*1 euro = 10,77355 pesos argentins*

Saint-Gobain Abrasivos Argentina et Abrasivos Argentinos : production et distribution d'abrasifs agglomérés, d'abrasifs appliqués et de rubans de masquage. Ventes : 50,3 millions d'euros. Personnel : 430.

Saint-Gobain Argentina SA : production et commercialisation de plâtre et plaques de plâtre, production de fibres de verre d'isolation et de renforcement, transformation de vitrage automobile et commercialisation de produits de canalisation et de mortiers industriels. Ventes : 131,1 millions d'euros. Personnel : 544.

Rayen Cura Saic (60 %) : production d'emballages en verre creux (bouteilles). Ventes : 89,9 millions d'euros. Personnel : 383.

CHILI*1 euro = 757,14729 pesos chiliens*

Saint-Gobain Envases SA : production et commercialisation d'emballages en verre creux (bouteilles). Ventes : 25,4 millions d'euros. Personnel : 159.

ASIE-PACIFIQUE**AUSTRALIE***1 euro = 1,47244 dollar australien*

Saint-Gobain Abrasives Australia Pty Ltd. Ventes : 58,5 millions d'euros. Personnel : 218.

CHINE*1 euro = 8,18818 yuans*

Saint-Gobain Hanglas Sekurit Shanghai Co. Ltd : transformation de vitrage automobile. Ventes : 200,3 millions d'euros. Personnel : 1 077.

Saint-Gobain Glass Co. Ltd. Ventes : 26,5 millions d'euros. Personnel : 150.

Qingdao Saint-Gobain Hanglas Clfg Co. Ltd. Ventes : 47,5 millions d'euros. Personnel : 183.

Kunshan Yongxin Glassware Co. Ltd (60 %). Ventes : 25,4 millions d'euros. Personnel : 320.

SEPR Beijing (87,8 %) : fabrication de réfractaires électrofondus. Ventes : 23,3 millions d'euros. Personnel : 300.

Saint-Gobain PPL Shanghai. Ventes : 78,7 millions d'euros. Personnel : 432.

Saint-Gobain Abrasives Shanghai et Saint-Gobain Abrasives Suzhou : production de meules abrasives. Ventes : 110,7 millions d'euros. Personnel : 651.

Saint-Gobain Proppants Guanghan Ltd. Ventes : 33,5 millions d'euros. Personnel : 188.

Saint-Gobain Ceramic Materials (Zhengzhou). Ventes : 28,7 millions d'euros. Personnel : 238.

Saint-Gobain Zirpro Handan Co Ltd. Ventes : 27,7 millions d'euros. Personnel : 199.

Saint-Gobain Gypsum (Changzhou) : production et commercialisation de plâtre. Ventes : 27,4 millions d'euros. Personnel : 146.

Saint-Gobain Gypsum Materials Shanghai : production et commercialisation de plâtre. Ventes : 32,1 millions d'euros. Personnel : 174.

Saint-Gobain Isover Gu An. Ventes : 10,8 millions d'euros. Personnel : 132.

Saint-Gobain Pipelines Co. Ltd : canalisation en fonte ductile. Ventes : 167,6 millions d'euros. Personnel : 920.

Saint-Gobain Foundry Co. Ltd. Ventes : 13,2 millions d'euros. Personnel : 169.

DIP : canalisation en fonte ductile. Ventes : 62,2 millions d'euros. Personnel : 404.

Saint-Gobain (Xuzhou) Pipe Co. Ltd (Xuzhou General Iron and Steel Works) : producteur de fonte liquide. Détient :

- **Xuzhou Everbright Ductile Iron Pipes Ltd**. Ventes : 175,5 millions d'euros. Personnel : 1 753.

Saint-Gobain Pipelines (Xuzhou) Co. Ltd. Ventes : 182,7 millions d'euros. Personnel : 683.

CORÉE DU SUD*1 euro = 1,39897 won coréen*

Hankuk Glass Industries Inc. (80,5 %) : société cotée à la Bourse de Séoul (Corée du Sud). Production de verre plat. Ventes : 162,6 millions d'euros. Personnel : 302. Détient :

- **Hankuk Sekurit Limited (90,1 %)** : transformation automobile. Ventes : 158,9 millions d'euros. Personnel : 341.
- **Hankuk Haniso**. Ventes : 69,3 millions d'euros. Personnel : 114.

Saint-Gobain PPL Korea Co. Ltd. Ventes : 32,1 millions d'euros. Personnel : 101.

INDONÉSIE

1 euro = 15 749,68167 roupies indonésiennes

Saint-Gobain Abrasives Diamas (75 %) : Ventes : 14,5 millions d'euros. Personnel : 318.

JAPON

1 euro = 140,37707 yens

Saint-Gobain K.K. : distribution de vitrage automobile, de super-abrasifs, de céramiques techniques, de plastiques haute performance. Ventes : 103,5 millions d'euros. Personnel : 269.

Saint-Gobain TM K.K. (60 %) : production de réfractaire pour fours verriers. Ventes : 29,9 millions d'euros. Personnel : 170.

MAG Isover K.K. : production de laine de verre. Ventes : 166,5 millions d'euros. Personnel : 409.

MALAISIE

1 euro = 4,34710 ringgits

Saint-Gobain Construction Products Malaysia Sdn : production et commercialisation de plâtre. Ventes : 33,5 millions d'euros. Personnel : 155.

SINGAPOUR

1 euro = 1,68302 dollar de Singapour

Saint-Gobain (SEA) Pte Ltd. Ventes : 16,6 millions d'euros. Personnel : 52.

Rencol MMI Technology Pte Ltd (51 %) : plastiques haute performance. Ventes : 9 millions d'euros. Personnel : 27.

THAÏLANDE

1 euro = 43,16098 bahts

Saint-Gobain Sekurit Thailand (95 %) : transformation de vitrage automobile. Ventes : 60,5 millions d'euros. Personnel : 492.

Saint-Gobain Abrasives Thailand Ltd. Ventes : 12,3 millions d'euros. Personnel : 151.

Thai Gypsum Products Plc (99,7 %) : production de plâtre et plaques de plâtre. Ventes : 82,2 millions d'euros. Personnel : 393. Détient :
• Bpb Asia Ltd.

VIETNAM

1 euro = 28 174,91896 dong

Saint-Gobain Construction Products Vietnam : production et commercialisation de plâtre. Ventes : 33,2 millions d'euros. Personnel : 153.

INDE, SRI-LANKA ET BANGLADESH

INDE

1 euro = 81,07044 roupies indiennes

Saint-Gobain Glass India Ltd (99 %) : production et transformation de vitrage. Ventes : 293,9 millions d'euros. Personnel : 1 540.

Saint-Gobain Sekurit India Ltd (74,8 %) : société cotée à la Bourse de Mumbai. Transformation de vitrage pour l'automobile. Ventes : 15,6 millions d'euros. Personnel : 199.

Grindwell Norton Ltd (51,6 %) : société cotée à la Bourse de Mumbai. Production et commercialisation d'abrasifs, de céramiques et de plastiques haute performance. Ventes : 129,7 millions d'euros. Personnel : 1 707.

SEPR Refractories India Ltd : fabrication de réfractaires électrofondus. Ventes : 33,8 millions d'euros. Personnel : 548.

Saint-Gobain Crystals & Detectors India Ltd. Ventes : 6,5 millions d'euros. Personnel : 151.

Saint-Gobain Gyproc India Ltd. (99,8 %) : production de plâtre, de plaques de plâtre. Ventes : 85,2 millions d'euros. Personnel : 465.

1.6 PRINCIPALES ADRESSES

**COMPAGNIE
DE SAINT-GOBAIN**

France
Direction Générale

Siège Social

Les Miroirs
18, avenue d'Alsace
F-92400 Courbevoie

Adresse postale : Les Miroirs
92096 La Défense Cedex
France
Tél. : +33 (1) 47 62 30 00
www.saint-gobain.com

Matériaux Innovants**Vitrage**

Tél. : +33 (1) 47 62 34 00

Matériaux Haute Performance

Tél. : +33 (1) 47 62 37 00

Produits pour la Construction

Tél. : +33 (1) 47 62 45 00

Distribution Bâtiment

Tél. : +33 (1) 47 62 53 00

Conditionnement

Tél. : +33 (1) 47 62 38 00

EUROPE CENTRALE**Délégation Générale**

Viktoriaallee 3-5
52066 Aix-la-Chapelle
Allemagne
Tél. : +49 (241) 51 60
www.saint-gobain.de

**PAYS NORDIQUES
ET PAYS BALTES****Délégation Générale**

Robert Jacobsens Vej 62A
2300 Copenhagen
Danemark
Tél. : +45 70 300 688

**ROYAUME-UNI, RÉPUBLIQUE
D'IRLANDE, AFRIQUE DU SUD,
MOZAMBIQUE, NAMIBIE
ET ZIMBABWE****Délégation Générale**

Saint-Gobain House
Binley Business Park
Coventry CV3 2TT
Royaume-Uni
Tél. : +44 (0) 2476 56 0700
www.saint-gobain.co.uk

Bureau en Afrique du Sud

Regional Head Office
77 Ostend Road
Germiston South
Afrique du Sud
Tél. : +27 (0) 11 345 5300
www.saint-gobain.co.za

**ESPAGNE, PORTUGAL, MAROC,
ALGÉRIE ET TUNISIE****Délégation Générale**

C/ Principe de Vergara 132
28002 Madrid
Espagne
Tél. : +34 (91) 397 20 00
www.saint-gobain.es

**POLOGNE, ROUMANIE,
BULGARIE****Délégation Générale en Pologne**

Iris B
Ul. Cybertyki 9
02-677 Varsovie
Pologne
Tél. : +48 (22) 653 79 00
www.saint-gobain.pl

Bureau en Roumanie

Floreasca Park, Sos. Pipera 43
Building A, 3^e étage
Bureaux 25 - 41
Bucarest 2
Roumanie
Tél. : +40 21 207 57 00
www.saint-gobain.ro

**RÉPUBLIQUE TCHÈQUE,
SLOVAQUIE, HONGRIE,
RÉGION DE L'EST ADRIATIQUE****Délégation Générale**

Počernická 272/96
Prague 108 03
République tchèque
Tél. : +420 296 411 758
www.saint-gobain.cz

**ITALIE, ÉGYPTE, GRÈCE,
TURQUIE ET LIBYE****Délégation Générale**

Via E. Romagnoli, 6
20146 Milan
Italie
Tél. : +39 (0) 2 42 431
www.saint-gobain.it

Bureau en Égypte

66, Cornish einil
Zahret ElMaadi Tower
Maadi - Heiwan
Égypte
Tél. : +202 (252) 88 070

**RUSSIE, UKRAINE,
PAYS DE LA CEI****Délégation Générale**

Lefort Business Centre
Rue Elektrozavodskaya, 27 Bld. 3D.
107023 Moscou
Fédération de Russie
Tél. : +7 (499) 929 55 70
www.saint-gobain.ru

AMÉRIQUE DU NORD**Délégation Générale**

750 E Swedesford Road
PO Box 860
Valley Forge, PA 19482-0101
États-Unis
Tél. : +1 (610) 341 70 00
www.saint-gobain-northamerica.com

BRÉSIL, ARGENTINE, CHILI**Délégation Générale**

Avenida Santa Marina, 482
Agua Branca
SP 05036-903 São Paulo
Brésil
Tél. : +55 (11) 2246 7622
www.saint-gobain.com.br

**MEXIQUE, PAYS D'AMÉRIQUE
CENTRALE, COLOMBIE,
VENEZUELA, ÉQUATEUR
ET PÉROU****Délégation Générale**

Horacio n° 1855-502
Colonia Polanco
Delegación Miguel Hidalgo
11510 Mexico DF
Mexique
Tél. : +52 (55) 52 79 16 00
www.saint-gobain.com.mx

ASIE-PACIFIQUE**Délégation Générale**

7F, Office Tower, Bund Center
222 Yan An East Road
Shanghai 200001
République populaire de Chine
Tél. : +86 (21) 63 61 88 99
www.saint-gobain.com.cn

Bureau au Japon

Saint-Gobain Bldg
3-7 Kojimachi, Chiyoda-ku
102-0083 Tokyo
Japon
Tél. : +81 (3) 32 88 63 10
www.saint-gobain.co.jp

Bureau en Corée du Sud

Youngpoong Building 15th Floor
33, Seorin-dong
Jongno-gu
Séoul 110-752
Corée du Sud
Tél. : +82 2 3706 9071
www.hanglas.co.kr

Bureau en Thaïlande

(Sud-Est Asiatique)
12F, Gypsum Metropolitan Tower
539/2, Si Ayutthaya Road
Thanonphayathai, Ratchathewi
Bangkok 10400
Thaïlande
Tél. : +66 2 640 8716

Bureau en Australie

15 Edgars Road
Thomastown
VIC 3074
Australie
Tél. : +61 3 93 58 61 00
www.saint-gobain.com.au

**INDE,
SRI LANKA,
BANGLADESH****Délégation Générale**

Level 5, Leela Business Park
Andheri Kurla Road
Andheri (East)
Mumbai - 400059
Inde
Tél. : +91 (022) 40 21 21 21
www.saint-gobain.co.in

2. Tables de concordance

2.1 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT DE RÉFÉRENCE

Afin de faciliter la lecture du Document de référence, la table de concordance suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'Annexe I du Règlement européen (CE) n° 809/2004.

Rubriques de l'Annexe I du Règlement européen n°809/2004	Pages
1 Personne responsable	315
2 Contrôleurs légaux des comptes	316
3 Informations financières et sélectionnées	4-5, 12-13, 98
4 Facteurs de risques	
4.1 Risques juridiques	157-159
4.2 Risques industriels et environnementaux	88, 154
4.3 Risque de crédit et/ou de contrepartie	154, 157, 220, 223
4.4 Risques opérationnels	153-155
4.5 Risques de liquidité	155, 218-219, 245-246
4.6 Risques de marché	155-156, 219-220
4.7 Risque de taux	155-156, 219, 223
4.8 Risque de change	156, 219, 223
4.9 Risque sur actions et autres instruments financiers	156, 220
4.10 Risque sur matières premières	153, 156, 220, 223
5 Informations concernant l'émetteur	
5.1 Histoire et évolution de la société, informations légales	10-12, 311
5.2 Investissements	12, 51-54, 98-111, 190, 202, 217, 229, 233-234, 244
6 Aperçu des activités	
6.1 Principales activités	3-7, 13, 18-38, 40-54, 56-76, 84-90
6.2 Principaux marchés	3-7, 13, 18-38, 40-54
7 Organigramme	234-236, 260-261, 317-325
8 Propriétés immobilières, usines et équipements	20-21, 26, 30, 32, 34, 36, 205, 247
9 Examen de la situation financière et du résultat	12-13, 98-110, 188, 226-227, 240-241, 246, 269
10 Trésorerie et capitaux	
10.1 Informations sur les capitaux	187, 191, 208, 243, 250-254, 268
10.2 Flux de trésorerie	190, 244
10.3 Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	13, 155, 176, 178-181, 219-224, 228-229, 254, 256-257, 268
10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	N/A
10.5 Sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les engagements visés aux 5.2 et 8.1	N/A
11 Recherche et développement, brevets et licences	21, 23-25, 28-30, 33, 37-38, 62, 66-70
12 Information sur les tendances	111
13 Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A
14 Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	14, 117-128
15 Rémunération et avantages	134-150, 208-216, 232, 264
16 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	117, 127-133
17 Salariés	
17.1 Effectifs, emplois, formation et relations sociales	4, 17-20, 26, 32, 36, 80-83, 232, 264, 287-294



Rubriques de l'Annexe I du Règlement européen n°809/2004	Pages
17.2 Participations des mandataires sociaux dans le capital de l'émetteur et stock-options	137-138, 143, 146-149, 174
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	82, 174-175, 208-212, 252-254, 295
18 Principaux actionnaires	12, 174-176, 311-312
19 Opérations avec des apparentés	127-128, 139-141, 144-145, 232, 258, 270-273
20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1 Informations financières historiques	186-236
20.2 Informations financières pro forma	N/A
20.3 États financiers	186-236, 240-266
20.4 Vérifications des informations financières historiques annuelles	237-238, 267
20.5 Date des dernières informations financières	186-188
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7 Politique de distribution des dividendes	182
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	157-159, 230-231, 264-266
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
21 Informations complémentaires	
21.1 Capital social	
21.1.1 Montant du capital souscrit	171, 208, 250, 268
(a) Nombre d'actions autorisées	172, 254
(b) Nombre d'actions émises et totalement libérées et nombre d'actions émises, mais non totalement libérées	171, 208, 250, 268, 311
(c) Valeur nominale par action	171, 250, 311
(d) Nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	171, 250
21.1.2 Actions non représentatives du capital	171
21.1.3 Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom, ou par ses filiales	173
21.1.4 Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	N/A
21.1.5 Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	146-149, 172, 254
21.1.6 Capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	N/A
21.1.7 Historique du capital social	171
21.2 Statuts	
21.2.1 Objet social	311
21.2.2 Statuts et règlement intérieur	311-314
21.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions existantes	311-312
21.2.4 Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires et, lorsque les conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit, en faire mention	N/A
21.2.5 Conditions de convocation des Assemblées Générales annuelles et extraordinaires des actionnaires et conditions d'admission	312
21.2.6 Dispositions des statuts qui pourraient avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle	311
21.2.7 Dispositions des statuts fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	309
21.2.8 Conditions imposées par les statuts régissant les modifications du capital, lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit	N/A
22 Contrats importants	N/A
23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	N/A
24 Documents accessibles au public	314
25 Informations sur les participations	234-236, 317-325

Incorporation par référence

Conformément à l'article 28 du Règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le présent Document de référence incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- relativement à l'exercice clos le 31 décembre 2013 : le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes annuels ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, figurant dans le document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 mars 2014 sous le n° D.14-0224.
- relativement à l'exercice clos le 31 décembre 2012 : le rapport de gestion, les comptes consolidés et les comptes annuels ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, figurant dans le document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 28 mars 2013 sous le n° D.13-0235.

Les informations incluses dans ces deux documents de référence, autres que celles visées ci-dessus, sont remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document de référence. Ces deux documents de référence sont accessibles au siège social de la Société et sur son site internet www.saint-gobain.com.

2.2 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du Rapport financier annuel, la table de concordance suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'article L.451-1-2 du Code monétaire et financier.

Informations requises par le Rapport financier annuel	Pages
Attestation du responsable du Rapport annuel financier	315
Rapport de gestion	
Article L. 225-100 du Code de commerce	
• Analyse de l'évolution des affaires	4-7, 12-13, 18-38, 40-54, 56-76, 84-90
• Analyse des résultats	4, 12-13, 98-115, 188, 226-227, 240-241, 246, 269
• Analyse de la situation financière, y compris endettement	12-13, 98-110, 155, 176, 178-181, 219-224, 228-229, 254, 256-257, 268
• Principaux risques et incertitudes	88, 153-159, 218-220, 223, 245-246
• Tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'assemblée générale des actionnaires au conseil d'administration en matière d'augmentation de capital	172
Article L. 225-100-3 du Code de commerce	
• Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	176
Article L. 225-102 du Code de commerce	
• Actionnariat salarié	149, 174-175
Article L. 225-102-1 du Code de commerce	
• Mandataires sociaux et dirigeants (mandats, rémunération, transaction sur titres)	117-151
• Informations sociales et environnementales, engagements sociétaux	84-96, 112-115, 275-306
• Conventions et engagements réglementés	232, 258, 270-273
Article L. 225-211 du Code de commerce	
• Rachat par la Société de ses propres actions	172-173
États financiers	
Comptes annuels	240-266
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	267
Comptes consolidés	186-236
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	237-238
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	270-273
Honoraires des Commissaires aux comptes	263, 316
Rapport du Président du Conseil sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques (article L. 225-37 du Code de commerce)	117-150, 161-168, 311-315
Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil	169

2.3 TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES

2.3.1 Tableau de correspondance GRI

Le présent rapport a été soumis au GRI (*Global Reporting Initiative*), qui a vérifié que le document a bien été préparé en suivant les lignes directrices du GRI, version G3.1, niveau d'application A+.



Éléments de profil

Dans les tableaux ci-dessous, les numéros de chapitre figurent en chiffres romains et sont suivis du numéro de section. Exemple : IX-4.3.1 signifie « chapitre 9, section 4.3.1 »

Catégorie	Volet	Réf. GRI	Description	Rubrique	Niveau de reporting
Stratégie et analyse		1.1	Déclaration du décideur le plus haut placé de l'organisation (directeur général, président ou cadre dirigeant de même niveau, par exemple) sur la pertinence du développement durable pour l'organisation et sa stratégie.	Profil (page 5)	
		1.2	Description des impacts, risques et opportunités majeurs.	II-2.2 VI-1	
		2.1	Nom de l'organisation.	Profil	
		2.2	Principaux produits et/ou services et marques correspondantes.	I-2 (pages 20-21)	
		2.3	Structure opérationnelle de l'organisation, avec description des principales divisions, entités opérationnelles, filiales et coentreprises.	I.1-3	
		2.4	Lieu où se trouve le siège de l'organisation.	X-1.5	
Profil de l'organisation		2.5	Nombre de pays où l'organisation est implantée et nom des pays où soit l'exploitation est majeure, soit les questions relatives au développement durable traitées dans le rapport s'avèrent particulièrement pertinentes.	I-1.4	
		2.6	Nature du capital et forme juridique.		
		2.7	Marchés où l'organisation opère avec répartition géographique, secteurs desservis et types de clients ou de bénéficiaires.	I-2 (pages 20-21) II-1 II-3 III-3	
		2.8	Taille de l'organisation et plus particulièrement : <ul style="list-style-type: none"> le nombre de salariés ; le chiffre d'affaires net (pour les organisations du secteur privé) ou les recettes nettes (pour les organisations du secteur public) ; le nombre d'activités ; le financement total, en séparant les dettes et les capitaux propres (pour les organisations du secteur privé) ; et la quantité de produits ou de services fournis. 	Profil (pages 6-7) I-2 (page 20-21) VIII-1	
		2.9	Changements significatifs de la taille, de la structure de l'organisation ou de son capital au cours de la période de reporting comprenant : <ul style="list-style-type: none"> le lieu d'exercice des activités ou son évolution, avec l'ouverture, la fermeture ou l'extension de sites ; les modifications de la structure du capital social et autre formation de capital, préservation du patrimoine et autres changements (pour les organisations du secteur privé). 	VIII-1	
	2.10	Récompenses reçues au cours de la période de reporting.	IX-2.5.4		

Catégorie	Volet	Réf. GRI	Description	Rubrique	Niveau de reporting
Paramètres du rapport	Profil du rapport	3.1	Période considérée (par exemple exercice comptable, année calendaire) pour les informations fournies.	VIII-1	
		3.2	Date du dernier rapport publié, le cas échéant.	2013	
		3.3	Cycle considéré (annuel, biennal, etc.).	VIII-1	
		3.4	Personne à contacter pour toute question sur le rapport ou son contenu.	Dos de couverture	
	Champ et pertinence du rapport	3.5	Processus de détermination du contenu du rapport et notamment : • détermination du principe de pertinence ; • définition des priorités à l'intérieur du rapport ; • et identification des parties prenantes susceptibles d'utiliser le rapport.	II-2 (pages 20-21) IV-2	
		3.6	Périmètre du rapport (pays, divisions, filiales, installations en crédit-bail, coentreprises, fournisseurs, par exemple), voir pour plus amples informations le Protocole GRI sur le périmètre.	IX-6	
		3.7	Indication des éventuelles limites spécifiques du champ ou du périmètre du rapport.	IX-6	
		3.8	Principes adoptés pour la communication des données concernant les coentreprises, filiales, installations en crédit-bail, activités sous-traitées et autres situations susceptibles d'avoir une incidence majeure sur les possibilités de comparaison d'une période à l'autre et/ou d'une organisation à l'autre.	IX-6	
		3.9	Techniques de mesure des données et bases de calcul, y compris les hypothèses et techniques à l'origine des estimations appliquées au renseignement des indicateurs et autres informations figurant dans le rapport.	IX-6	
		3.10	Explication des conséquences de toute reformulation d'informations communiquées dans des rapports antérieurs et des raisons de cette reformulation (par exemple fusions/acquisitions, modification de la période considérée, nature de l'activité, méthodes de mesure).	IX-6	
		3.11	Changements significatifs, par rapport à la période couverte par les rapports antérieurs, du champ, du périmètre ou des méthodes de mesure utilisées dans le rapport.	IX-6	
	Index du contenu du GRI	3.12	Tableau identifiant l'emplacement des éléments d'information requis dans le rapport. Identification des numéros de page ou des liens Internet où peuvent être trouvées les informations suivantes : • Stratégie et analyse 1.1 – 1.2 ; • Profil de l'organisation 2.1 – 2.10 ; • Paramètres du rapport 3.1 – 3.13 ; • Gouvernance, engagements et dialogue 4.1 – 4.17 ; • Information sur l'approche managériale, par catégorie ; • Indicateurs de performance de base ; • Indicateurs supplémentaires GRI, éventuellement inclus ; • Indicateurs des suppléments sectoriels GRI, éventuellement inclus dans le rapport.	X-2.3.1	
3.13		Politique et pratique courante visant la validation du rapport par des personnes externes à l'organisation. Si cela ne figure pas dans le rapport de validation accompagnant celui de développement durable, expliquer l'objet et la base de toute validation externe fournie. Exposer également la relation existant entre l'organisation rédigeant le rapport et le/les expert(s) vérificateur(s).	IX-7		

Catégorie	Volet	Réf. GRI	Description	Rubrique	Niveau de reporting
Gouvernance		4.1	Structure de gouvernance de l'organisation y compris les comités relevant du plus haut organe de gouvernance (conseil d'administration ou assimilé), responsables de tâches spécifiques telles que la définition de la stratégie ou la supervision de l'organisation.	I-1.3 V-1	
		4.2	Indiquer si le président du conseil d'administration (ou assimilé) est aussi un administrateur exécutif (et dans ce cas, indiquer ses fonctions dans l'organigramme de l'organisation et les raisons de cette disposition).	V-1.2.1	
		4.3	Pour les organisations ayant un système de conseil d'administration (ou assimilé) à organe unique, indiquer le nombre et le sexe d'administrateurs indépendants et/ou non exécutifs.	V-1.1.2	
		4.4	Mécanismes permettant aux actionnaires et aux salariés de faire des recommandations ou de transmettre des instructions au conseil d'administration (ou assimilé).	II-2.1 V-1.1.1	
		4.5	Lien entre les rémunérations des membres du conseil d'administration (ou assimilé), des cadres supérieurs et des cadres dirigeants (y compris les indemnités de départ) et la performance de l'organisation (y compris sociale et environnementale).	V-2	
		4.6	Processus mis en place par le conseil d'administration (ou assimilé) pour éviter les conflits d'intérêts.	V-1.1.4	
		4.7	Processus de détermination de la composition, des qualifications et de l'expertise exigée des membres du conseil d'administration (ou assimilé), incluant les considérations de genre et d'autres indicateurs de diversité.	V-1.1 V-1.2.4	
		4.8	Missions ou valeurs, codes de bonne conduite et principes définis en interne par l'organisation sur sa performance économique, environnementale et sociale, et état de leur mise en pratique.	Profil III-1.1 VI-2.2.1 IX-5.1	
		4.9	Procédures définies par le conseil d'administration (ou assimilé) pour superviser la manière dont l'organisation identifie et gère sa performance économique, environnementale et sociale, et notamment les risques, opportunités, ainsi que le respect des normes internationales, des codes de bonne conduite et des principes.	II-2.2 V-1.2 VI-1	
		4.10	Processus d'évaluation de la performance propre du conseil d'administration (ou assimilé), notamment du point de vue économique, environnemental et social.	V-1.2.4	
Engagements externes		4.11	Explications sur la position de l'organisation quant à la démarche ou au principe de précaution et sur ses actions en la matière.	VI-1	
		4.12	Chartes, principes et autres initiatives, d'origine extérieure en matière économique, environnementale et sociale, auxquelles l'organisation a souscrit ou donné son aval.	Profil	
		4.13	Affiliation à des associations (associations professionnelles) ou adhésion à des organisations nationales ou internationales de défense des intérêts dans lesquelles l'organisation : <ul style="list-style-type: none"> détient des postes au sein des organes de gouvernance ; participe à des projets ou à des comités ; apporte des financements dépassant la simple cotisation ; ou considère sa participation comme stratégique. 	Profil III-8.1	
		4.14	Liste des groupes de parties prenantes inclus par l'organisation.	II-2.1 VI-1	
		4.15	Base d'identification et sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer.	II-2.1	
		4.16	Démarche de ce dialogue, et notamment fréquence par type et par groupe de parties prenantes.	II-2.1	
		4.17	Questions et préoccupations clés soulevées via le dialogue avec les parties prenantes et manière dont l'organisation y a répondu, notamment lors de l'établissement de son rapport.	II-2.2 IV-2	
Dialogue avec les parties prenantes		4.14	Liste des groupes de parties prenantes inclus par l'organisation.	II-2.1 VI-1	
		4.15	Base d'identification et sélection des parties prenantes avec lesquelles dialoguer.	II-2.1	
		4.16	Démarche de ce dialogue, et notamment fréquence par type et par groupe de parties prenantes.	II-2.1	
		4.17	Questions et préoccupations clés soulevées via le dialogue avec les parties prenantes et manière dont l'organisation y a répondu, notamment lors de l'établissement de son rapport.	II-2.2 IV-2	

Approche managériale et indicateurs de performance

Catégorie	Volet	Réf. GRI	Description	Rubrique		
Approche managériale et indicateurs de performance	Économie	DMA EC	Performance économique	Profil IV-1		
			Présence sur le marché	II-3 III-3		
			Impacts économiques indirects	III-8.2		
	Environnement	DMA EN	Matières		III-1.3 III-4.4 III-7.1	
				Énergie		III-1.3 III-4.4 III-7.2
					Eau	
			Biodiversité			III-1.3 III-4.4 III-7.4
				Émissions, effluents et déchets		III-1.3 III-2.2 III-4.4 III-7.1 III-7.2
			Produits et services			III-3 III-4
					Respect des textes	
			Transport			III-7.2.3
				Généralités		II-2 III-1 IV-2.1
			Emploi, Relations sociales et travail décent		DMA LA	Emploi
				Relation entre la Direction et les salariés		II-2.1 III-6.2.3 IV-2.1.4
						Santé et sécurité au travail
				Formation et éducation		
						Diversité et égalité des chances
	Égalité de rémunération entre les hommes et les femmes	III-6.2.2 IX-2.7.2				
		Droits de l'Homme		DMA HR		Pratiques d'investissement et d'achat
	Non-discrimination		III-1.2 III-6.2.2 IX-2.7.5			
			Liberté syndicale et droit de négociation		IX-2.7.5	
	Interdiction du travail des enfants		III-1.1 III-1.2 III-5.3			
			Abolition du travail forcé et obligatoire		III-1.1 III-1.2 III-5.3	



Catégorie	Volet	Réf. GRI	Description	Rubrique
			Pratiques de sécurité	III-1.1
			Droits des populations locales	III-1.1 III-1.2
			Évaluation	III-1.1 III-1.2
			Mesures coercitives	III-1.1 III-1.2
			Communautés locales	II-2 III-8.3 IV-2.1.5
	Société	DMA SO	Corruption	III-1.1
			Politiques publiques	III-8.1 IV-2.1.1
			Respect du droit de la concurrence	III-1.1
			Respect des textes	III-1.1
	Responsabilité du fait des produits	DMA PR	Santé et sécurité des consommateurs	III-1.3 III-6.1
			Étiquetage des produits et services	III-4.4
			Communication marketing	III-3.3
			Respect des textes	III-1

Indicateurs GRI

Catégorie	Volet	Réf. GRI	Description	Rubrique	Niveau de reporting
Économie	Performance économique	EC1	Valeur économique directe créée et distribuée, incluant les produits, les coûts opérationnels, prestations et rémunérations des salariés, donations et autres investissements pour les communautés, les résultats mis en réserves, les versements aux apporteurs de capitaux et aux États.	Profil IV-1	
		EC2	Implications financières et autres risques et opportunités pour les activités de l'organisation liés aux changements climatiques.	II-1.1 III-1.3 III-7.2	
		EC3	Étendue de la couverture des retraites avec des plans de retraite à prestations définies.	VI-1.2.2	
		EC4	Subventions et aides publiques significatives reçues.	IX-5.4	
	Présence sur le marché	EC6	Politique, pratiques et part des dépenses réalisées avec les fournisseurs locaux sur les principaux sites opérationnels.	IX-3	
		EC7	Procédures d'embauche locale et proportion de cadres dirigeants embauchés localement sur les principaux sites opérationnels.	IX-2.7.4	
	Impact économique indirect	EC8	Développement et impact des investissements en matière d'infrastructures et de services, principalement publics, réalisés via une prestation commerciale, en nature ou à titre gratuit.	III-8.2 III-8.3 IV-2.2	
	Matières	EN1	Consommation de matières en poids ou en volume.	IX-1.2	
EN2		Pourcentage de matières consommées provenant de matières recyclées.	IX-1.2		
Énergie		EN3	Consommation d'énergie directe répartie par source d'énergie primaire.	IX-1.3	
		EN4	Consommation d'énergie indirecte répartie par source d'énergie primaire.	IX-1.3	
Eau	EN8	Volume total d'eau prélevé, par source.	IX-1.4		
	EN 10	Pourcentage et volume total d'eau recyclée et réutilisée.	IX-1.4		
Biodiversité	EN11	Emplacement et superficie des terrains détenus, loués ou gérés dans ou au voisinage d'aires protégées et en zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées.	III-7.4		
	EN12	Description des impacts significatifs des activités, produits et services sur la biodiversité des aires protégées ou des zones riches en biodiversité en dehors de ces aires protégées.	III-7.4		
Environnement	Émissions, effluents et déchets	EN16	Émissions totales, directes ou indirectes, de gaz à effet de serre, en poids (t éq. CO ₂).	IX-1.3	
		EN17	Autres émissions indirectes pertinentes de gaz à effet de serre, en poids (t éq. CO ₂).	IX-1.3	
		EN 18	Initiatives pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et réductions obtenues.	IX-1.3	
	EN19	Émissions de substances appauvrissant la couche d'ozone, en poids.	Pas d'émission de telles substances		
	EN20	Émissions de NO _x , SO ₂ et autres émissions significatives dans l'air, par type et par poids.	IX-1.3		
	EN21	Total des rejets dans l'eau, par type et par destination.	IX-1.4		
	EN22	Masse totale de déchets, par type et par mode de traitement.	IX-1.2		
	EN23	Nombre total et volume des déversements accidentels significatifs.	IX-1.5		
	Produits et services	EN26	Initiatives pour réduire les impacts environnementaux des produits et des services, et portée de celles-ci.	III-4.4	
		EN27	Pourcentage de produits vendus et de leurs emballages recyclés ou réutilisés, par catégorie.	III-4.4	
Respect des textes	EN28	Montant des amendes significatives et nombre total de sanctions non pécuniaires pour non-respect des réglementations en matière d'environnement.	IX-1.1		
Généralités	EN30	Total des dépenses et des investissements en matière de protection de l'environnement, par type.	IX-1.1		

Catégorie	Volet	Réf. GRI	Description	Rubrique	Niveau de reporting	
Emploi, relations sociales et travail décent	Emploi	LA1	Effectif total par type d'emploi, contrat de travail et zone géographique.	Profil I-1.5 IX-2.2	(f)	
		LA2	Turnover du personnel en nombre de salariés et en pourcentage par tranche d'âge, sexe et zone géographique.	IX-2.2.6	(f)	
		LA15	Taux de retour dans l'entreprise et taux de rétention après le congé parental, par sexe.	IX-2.7.2	(f)	
	Relations entre la Direction et les salariés	LA4	Pourcentage de salariés couverts par une convention collective.	IX-2.5.1		
		LA5	Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation, en indiquant si ce délai est précisé dans une convention collective.	IX-2.5.3		
	Santé et sécurité au travail	LA7	Taux d'accidents du travail, de maladies professionnelles, d'absentéisme, nombre de journées de travail perdues et nombre total d'accidents du travail mortels, par zone géographique et par sexe.	IV-2.1.4 IX-2.1	(e)	
		LA8	Programmes d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques mis en place pour aider les salariés, leur famille ou les membres des communautés locales en cas de maladie grave.	IV-2.1.4 IX-2.1.5		
	Formation et éducation	LA10	Nombre moyen d'heures de formation par an, par salarié et par catégorie professionnelle et par sexe.	IX-2.6.1	(f)	
		LA 12	Pourcentage de salariés bénéficiant d'entretiens d'évaluation et d'évolution de carrière périodique et par sexe.	IX-2.6.2		
	Diversité et égalité des chances	LA13	Composition des organes de gouvernance et répartition des employés par sexe, tranche d'âge, appartenance à une minorité et autres indicateurs de diversité.	V-1.1 IX-2.7	(e)	
	Égalité de rémunération entre les hommes et les femmes	LA14	Rapport du salaire de base des hommes et de celui des femmes par catégorie professionnelle.	IX-2.7.2		
	Droits de l'Homme	Pratiques d'investissement et d'achat	HR1	Pourcentage et nombre total d'accords d'investissement significatifs incluant des clauses relatives aux droits de l'Homme ou ayant été soumis à un contrôle sur ce point.	IX-5.1	
			HR2	Pourcentage de fournisseurs et de sous-traitants majeurs dont le respect des droits de l'Homme a fait l'objet d'un contrôle ; mesures prises.	IX-3	
			HR3	Nombre total d'heures de formation des salariés sur les politiques et procédures relatives aux Droits de l'Homme applicable dans leur activité ; pourcentage de salariés formés.	IX-5.1	
Non-discrimination		HR4	Nombre total d'incidents de discrimination et mesures prises.	IX-2.7.5		
Liberté syndicale et droit de négociation		HR5	Activités et sous-traitants majeurs identifiés au cours desquelles le droit à la liberté syndicale et à la négociation collective risque d'être menacé ; mesures prises pour assurer ce droit.	IX-2.7.5		
Interdiction du travail des enfants		HR6	Activités et sous-traitants majeurs identifiés comme présentant un risque significatif d'incidents impliquant le travail d'enfants ; mesures prises pour contribuer à interdire ce type de travail.	IX-3		
Abolition du travail forcé ou obligatoire		HR7	Activités et sous-traitants majeurs identifiés comme présentant un risque significatif d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire ; mesures prises pour contribuer à abolir ce type de travail.	VI-2 IX-3		
Évaluation		HR10	Pourcentage et nombre total d'Activités ayant fait l'objet d'un examen relatif aux droits de l'Homme et/ou d'une évaluation d'impact.	IX-5.1 IX-5.2		
Mesures correctives		HR11	Nombre d'incidents relatifs aux droits de l'Homme enregistrés, adressés et résolus.	IX-5.2		

Catégorie	Volet	Réf. GRI	Description	Rubrique	Niveau de reporting	
Société	Communautés	S01	Pourcentage des opérations favorisant l'emploi des populations locales, les évaluations d'impact, et les programmes de développement.	III-8.2 IV-2.2 IX-4.1 IX-4.2		
		S09	Les opérations avec un important impact négatif potentiel ou réel sur les communautés locales.	IV-2.2 VI-1.1.6		
		S010	Les mesures de prévention et d'atténuation mises en œuvre lors des opérations avec un important impact négatif potentiel ou réel sur les communautés locales.	IV-2.2 VI-1.1.6		
	Corruption	S02	Pourcentage et nombre total de domaines d'activité stratégique soumis à des analyses de risques en matière de corruption.	III-1.1 IX-5.1		
		S03	Pourcentage de salariés formés aux politiques et procédures anti-corruption de l'organisation.	IX-5.1		
		S04	Mesures prises en réponse à des incidents de corruption.	IX-5.1		
	Politiques publiques	S05	Affichage politique, participation à la formulation des politiques publiques et lobbying.	III-8.1 IV-2.1.1		
	Respect des textes	S08	Montant des amendes significatives et nombre total des sanctions non financières pour non-respect des lois et des réglementations.	IX-5.3	(d)	
	Responsabilité du fait des produits	Santé et sécurité des consommateurs	PR1	Étapes du cycle de vie où sont évalués en vue de leur amélioration les impacts des produits et des services sur la santé et la sécurité, et pourcentage de catégories de produits et de services significatives soumises à ces procédures.	III-1.3 III-4.4 IX-2.1	(f)
		Étiquetage des produits et services	PR3	Type d'information sur les produits et les services requis par les procédures et pourcentage de produits et de services significatifs soumis à ces exigences d'information.	IX-5.3.1	(d)
Communications marketing		PR6	Programmes de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et sponsoring.	IX-5.3.2		
Respect des textes		PR9	Montant des amendes significatives encourues pour non-respect des lois et des réglementations concernant la mise à disposition et l'utilisation des produits et des services.	IX-5.3.3		

- (a) Certaines informations requises ne sont pas disponibles – elles feront l'objet d'un *reporting* en 2018.
 (b) Certaines informations requises ne sont pas disponibles – elles feront l'objet d'un *reporting* en 2017.
 (c) Certaines informations requises ne sont pas disponibles – elles feront l'objet d'un *reporting* en 2016.
 (d) Certaines informations requises ne sont pas applicables à Saint-Gobain, notamment en raison de la diversité des sites et des métiers du Groupe.
 (e) Certaines informations requises sont confidentielles ou leur collecte est incompatible avec certaines législations.
 (f) Certaines informations requises ne concernent pas Saint-Gobain ou présentent un niveau de pertinence faible pour le Groupe.

2.3.2 Tableau de performance Grenelle II

	Description	Réf. GRI	Rubrique
Emploi	Effectif total et répartition des salariés par sexe, âge et zone géographique	LA1	Profil I-1.5 IX-2.2
	Embauches et licenciements	LA2 EC7	IX-2.2.6
	Rémunération et leur évolution	EC1	IX-2.7.2
Organisation du travail	Organisation du temps de travail		IX-2.4
	Absentéisme	LA7	IX-2.4.3
Relations sociales	Organisation du dialogue social	LA4	II-2.1 III-6.2.3 IX-2.5.1
	Bilan des accords collectifs	LA5	IX-2.5.2
Santé et sécurité	Conditions de santé et de sécurité au travail	LA7	III-6.1 IV-2.1.4 IX-2.1
	Bilan des accords signés avec les organisations syndicales en matière de santé et sécurité au travail	LA8	IX-2.1.7
	Fréquence et gravité des accidents du travail, maladies professionnelles	LA7	III-6.1 IV-2.2 IX-2.1
Formation	Politiques mises en œuvre en matière de formation	DMAs	IV-2.1.4 III-6.2.4
	Nombre total d'heures de formation	LA10	IX-2.6.1
Égalité de traitement	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes	LA14	IX-2.7.2
	Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées	LA13	IX-2.7.3
	Politique de lutte contre les discriminations	LA13	III-6.2.2 IV-2.1.4 IX-2.7
Promotion et respect des stipulations des conventions de l'OIT	Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective	HR5	III-3.1 IX-2.7.5
	Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession	HR4 LA13	III-1.1 III-1.2 IX-2.7
	Élimination du travail forcé ou obligatoire	HR7	III-1.2 III-5.3 IX-3 IX-5.2
	Abolition effective du travail des enfants	HR6	III-1.2 III-5.3 IX-3 IX-5.2

	Description	Réf. GRI	Rubrique
Informations environnementales	Organisation et certification en matière de protection de l'environnement.		III-1.3 IV-2.1 IX-1.1
	Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement.		III-4.4
	Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	EN30	III-7.5 IX-1.5
	Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	EN28	VI-1.1.6 IX-1.1
	Mesures de prévention, réduction et réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	EN23	III-4.4 III-7.2 III-7.3 III-7.4 III-7.5 IX-1.3 IX-1.4 IX-1.5
	Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	EN22	III-4.4 III-7.1 IX-1.2
	Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité		III-6.1
	Consommation eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	EN8 EN10 EN21	III-7.3 IX-1.4
	Consommation des matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	EN2	III-4.4 III-7.1 IX-1.2
	Consommation d'énergie et mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	EN3 EN4	III-7.2 IX-1.3
	Utilisation des sols	EN11 EN12	III-7.4
	Rejets de gaz à effet de serre	EN16 EN17 EN19	III-7.2 IX-1.3
	Adaptation aux conséquences du changement climatique	EN18 EC2	III-4.4 III-7.2 IX-1.3
	Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	EN12	III-7.4

	Description	Réf. GRI	Rubrique	
Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable	Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	Impact territorial, économique et social en matière d'emploi et de développement régional EC6	III-8.2 IV-2.1.5 IX-5.4.1 IX-5.4.2	
		Impact territorial, économique et social sur les populations riveraines ou locales S01 S09 S010	III-8.3 IV-2.1.5 IX-5.4.3	
	Relations avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations		II-2
		Actions de partenariat ou de mécénat EC8	III-8.1 III-8.3 IX-4.3	
		Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux HR2	III-5.3 IX-3	
	Sous-traitance et fournisseurs	Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale		III-1.2 III-5.3 IX-3
		Actions engagées pour prévenir la corruption S02 S03 S04	III-1.1 VI-2.2 IX-5.1	
	Loyauté des pratiques	Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs PR1	II-3.2 III-1.3 III-4.2 III-6.1 IX-2.1.5	
		Autres actions engagées en faveur des droits de l'Homme HR3 HR10 HR11	Profil III-1.2 IX-5.2	

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

Conception et réalisation:  EUROKAPI.

CRÉDITS PHOTOS :

(Couverture - p. 19 - p. 32 - p. 36) : © Saint-Gobain ; photo de Pierre-André de Chalendar (p. 2) : © Thierry Mercier/Saint-Gobain ; photos historiques (p. 10-11, de gauche à droite) : © Château de Versailles, Dist. RMN-Grand Palais/Image château de Versailles - © Saint-Gobain - © Saint-Gobain PAM - © Saint-Gobain ; photo du Comité exécutif (p. 14) : © Jean Chiscano/Saint-Gobain ; (p. 18, de gauche à droite) : © La Photothèque, Saint-Gobain - © Saint-Gobain - Saint-Gobain Archives - © Saint-Gobain ; (p. 20, de gauche à droite) : © La Photothèque, Saint-Gobain - © Saint-Gobain ; (p. 26, de gauche à droite) : © Saint-Gobain Archives - © Saint-Gobain ; photos des administrateurs (p. 117 - p. 126) : © Saint-Gobain. Tous droits réservés.

Ce document a été imprimé sur du papier de marque recyclable et biodégradable, fabriqué et blanchi sans chlore dans des usines européennes certifiées ISO 9001 (pour leur gestion de la qualité), ISO 14001 (pour leur gestion de l'environnement), FSC et PEFC (pour l'utilisation de papiers issus de forêts gérées durablement) et accréditées EMAS (pour leurs performances environnementales). Ce papier a obtenu le certificat ISEGA de conformité alimentaire et ne contient pas de métaux lourds (taux inférieur à 100 ppm).



DIRECTION DE LA COMMUNICATION
LES MIROIRS - 92096 LA DÉFENSE CEDEX
www.saint-gobain.com