RCS : NANTERRE
Code greffe : 9201

Documents comptables

REGISTRE DU COMMERCE ET DES SOCIETES

Le greffier du tribunal de commerce de NANTERRE atteste l'exactitude des informations transmises ci-après

Nature du document : Documents comptables (B-S)

Numéro de gestion : 1980 B 23424
Numéro SIREN : 542 039 532
Nom ou dénomination : COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

Ce dépôt a été enregistré le 03/07/2023 sous le numéro de dépôt 18569

SOMMAIRE

Message du Président 2
Message du Directeur Général 3

1 SAINT-GOBAIN AUJOURD'HUI 4
1.1 Saint-Gobain en chiffres 6
1.2 L'ADN de Saint-Gobain 14
1.3 Les temps forts de l'année 2022 22
1.4 Les activités du Groupe 28
1.5 La gouvernance 38

2 STRATÉGIE 40
2.1 L'environnement du Groupe 43
2.2 La vision 56
2.3 L'approche stratégique 57

3 UN GROUPE PERFORMANT ET RESPONSABLE DPEF 70
3.1 Maîtriser les impacts tout au long de la chaîne de valeur 72
3.2 Contribuer à un monde plus sain, plus juste et plus inclusif 89
3.3 Contribuer à un monde décarboné 100
3.4 Améliorer la performance de notre écosystème, en réduisant son empreinte 115

4 RÉSULTATS 2022 ET PERSPECTIVES 2023 RFA 120
4.1 Résultats financiers 122
4.2 Résultats extra-financiers 134

5 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE 154
5.1 Composition et fonctionnement des organes de direction 156
5.2 Rémunération des organes d'administration et de direction 183
5.3 Transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux 215
5.4 Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (articles L. 225-37 et suivants et L. 22-10-10 et suivants du Code de commerce) 216
5.5 Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions réglementées 217

6 RISQUES ET CONTRÔLE RFA 218
6.1 Facteurs de risques 220
6.2 Contrôle interne 230

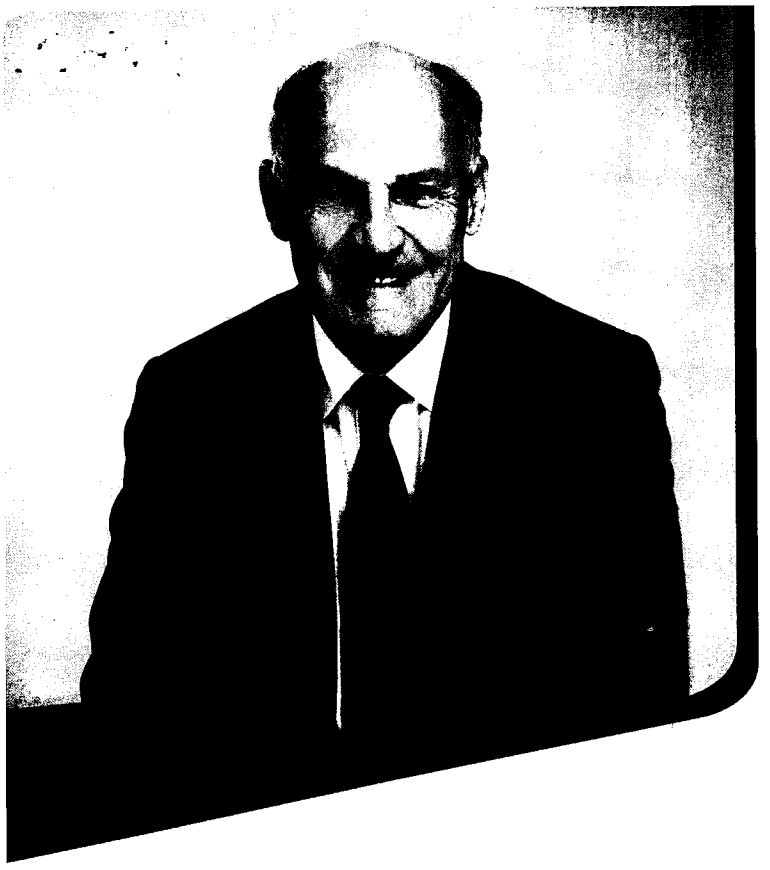
7 CAPITAL ET ACTIONNARIAT RFA 246
7.1 Capital 248
7.2 Informations boursières/Marché des titres 255
7.3 Politique de communication financière et calendrier financier 260
7.4 Dividendes 262

8 INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES RFA 264
8.1 Comptes consolidés 2022 266
8.2 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 329
8.3 Comptes annuels 2022 de la Compagnie de Saint-Gobain (société mère) 333
8.4 Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels 357
8.5 Rapport de gestion sur les comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain 361
8.6 Tableau des 5 derniers exercices 364

9 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES ET TABLES DE CONCORDANCE RFA 366
9.1 Informations complémentaires 368
9.2 Informations RSE 375
9.3 Tables de concordance 382
9.4 Glossaire 396

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

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



MESSAGE DE

PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR

Président du Conseil d'administration
de Saint-Gobain

“LE GROUPE FAIT LA DÉMONSTRATION DE SA CAPACITÉ À CROÎTRE DE MANIÈRE RENTABLE ET DURABLE. ”

La performance record de Saint-Gobain en 2022 dans tous les domaines, après une année 2021 déjà historique, est une validation éclatante des choix opérés au cours des dernières années tant sur le plan stratégique que sur celui de l'évolution de la gouvernance du Groupe. C'est pour moi, comme pour l'ensemble du Conseil d'administration, un très grand motif de satisfaction, qui rejaillit sur l'ensemble des parties prenantes.

La performance de 2022 est d'autant plus remarquable qu'elle s'est inscrite dans un **environnement de marché** pour le moins chahuté, entre l'accroissement des risques géopolitiques, l'inflation – qui s'est accompagnée d'une augmentation très forte des prix de l'énergie – ou encore la désorganisation des chaînes logistiques. Un immense bravo à Benoit Bazin et à l'ensemble des équipes qui ont su s'adapter à cette nouvelle donne ! Saint-Gobain a effectué un sans-faute.

Sur le plan financier, tous les indicateurs sont à des niveaux record. Le Groupe fait ainsi la démonstration de sa capacité à croître de manière rentable et durable. La progression notable du dividende permet d'en faire bénéficier nos actionnaires, ce dont je me réjouis.

Sur le plan extrafinancier, la présence de Saint-Gobain dans des indices boursiers ESG (environnement, social et gouvernance) mais aussi les certifications qui lui sont accordées dans le domaine de l'égalité de genre, de la lutte contre le changement climatique et de la performance RH sont le témoin de ses progrès. Sur le long terme, **la démarche intégrée du Groupe, qui prend en compte les critères ESG dans l'analyse des risques et des opportunités, est un aspect essentiel de son modèle d'affaires.**
La réponse aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux ainsi que la prise en compte des intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes – internes et externes – sont la condition de la contribution de Saint-Gobain à une économie décarbonée, à une performance moins consommatrice de ressources et à un monde plus juste. Sur ce sujet en particulier, les administrateurs ont fait preuve d'une attention constante ; plus généralement, **je me réjouis de la qualité, de la richesse et de la densité des échanges entre le Comité exécutif et le Conseil d'administration**, qui illustrent une gouvernance efficace.

Au nom du Conseil, et en mon nom propre, **je souhaite exprimer ma reconnaissance à nos équipes dans le monde entier**.
Les 168 000 femmes et hommes qui font vivre notre ambition au quotidien sont les ambassadeurs de nos valeurs. Leur engagement jamais démenti est la garantie de l'avenir de Saint-Gobain.

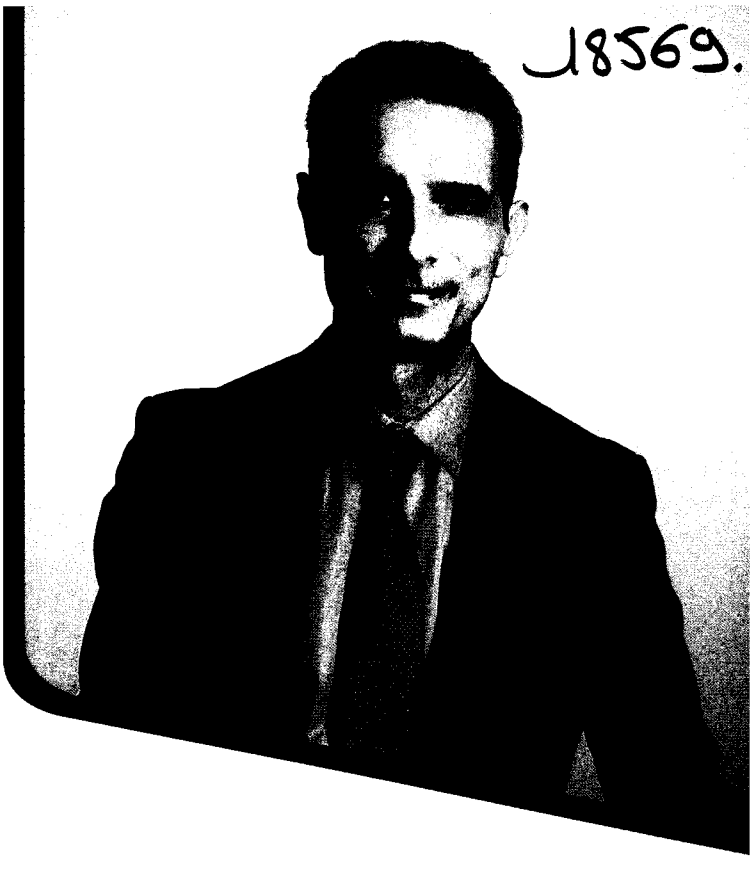
Le Conseil d'administration est très confiant dans la capacité du Groupe à atteindre ses objectifs et à créer ainsi de la valeur sur le long terme pour toutes ses parties prenantes.

MESSAGE DE

BENOIT BAZIN

Directeur Général
de Saint-Gobain

« SAINT-GOBAIN EST AUJOURD'HUI UN GROUPE PROFONDÉMENT TRANSFORMÉ. »



L'année 2022 a été marquée, pour Saint-Gobain, par une performance remarquable sur tous les plans, financier autant qu'extrafinancier. Cette performance a été portée par la force de notre position de leader de la construction durable, mais aussi par l'exécution sans faille et le succès de notre plan stratégique « Grow & Impact », par la puissance de notre innovation, par la solidité de notre modèle opérationnel par pays et bien sûr par le talent et l'engagement de nos équipes. Je tiens ici à les en remercier chaleureusement.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes : un chiffre d'affaires en hausse de 16 % à 51,2 milliards d'euros versus 2021, un résultat d'exploitation en forte progression à 5,3 milliards d'euros et une marge record de 10,4 %. Ainsi, en 4 ans, notre chiffre d'affaires a progressé de 23 %, notre résultat d'exploitation a crû de 66 % et notre marge d'exploitation est en augmentation structurelle, affichant un niveau à deux chiffres pour la deuxième année consécutive ; notre bénéfice net par action a quant à lui doublé ; et notre *cash-flow* généré a triplé. Ce sont autant de paliers franchis, qui donnent à voir la **constance dans la dynamique de création de valeur de l'entreprise**, avec un retour sur capitaux employés (ROCE) qui a dépassé 15 % au cours des deux dernières années.

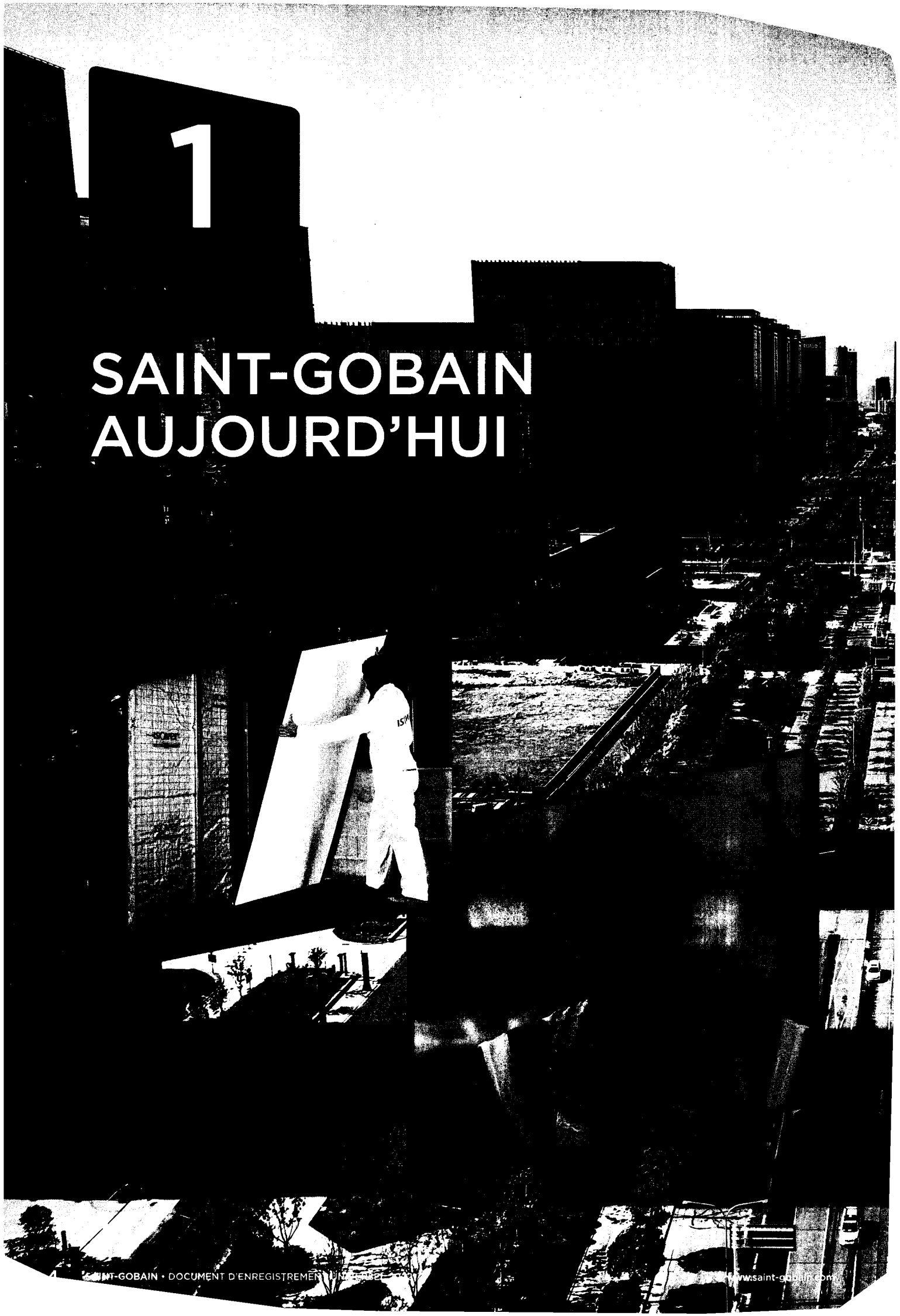
Cette capacité à créer de la valeur est le fruit de la transformation profonde du Groupe, aujourd'hui doté **d'une organisation agile** et réactive, dirigé par des managers locaux natifs de leur pays. **Nous avons fortement fait évoluer notre périmètre d'activité** pour renforcer notre croissance et notre rentabilité : près d'un tiers du périmètre du Groupe a ainsi changé depuis 2018, à travers la cession ou l'acquisition de près de 13 milliards d'euros de chiffre d'affaires – dont 1,9 milliard d'euros acquis et 3,8 milliards d'euros cédés sur la seule année 2022. La création d'une plateforme mondiale de **plus de 5 milliards d'euros de chiffre d'affaires dans la chimie de la construction** – un secteur-clé pour la décarbonation du secteur – fait partie intégrante de ce mouvement. Enfin, historiquement très fort en Europe, Saint-Gobain a poursuivi le **rééquilibrage de son empreinte géographique**, avec désormais plus de 62 % de son résultat d'exploitation (*proforma* 2022) qui vient de l'**Amérique du Nord** (30 %) et des **pays émergents** (32 %).

Sur le plan extrafinancier, l'engagement de Saint-Gobain se traduit à la fois par la **maximisation de l'impact positif** de son offre – avec près de 75 % des ventes répondant aux enjeux de développement durable – et par la **minimisation de son empreinte**, notamment à travers plusieurs « premières » technologiques réalisées en 2022, comme les productions « zéro carbone » de vitrage et de plaques de plâtre. Au total, Saint-Gobain a diminué ses émissions de CO_2 de 27 % par rapport à 2017, soit, compte tenu de la forte croissance de l'activité réalisée sur la même période, une baisse de 42 % des émissions rapportées à un euro de chiffre d'affaires.

En 2023, Saint-Gobain est structuré pour faire face à un environnement volatil, où l'incertitude est presque devenue la norme. Notre Groupe poursuivra avec détermination la mise en œuvre des priorités stratégiques de son plan « Grow & Impact », en développant son offre pour **répondre aux grands enjeux de la planète et de l'humanité**, entre urgence climatique, crise énergétique, raréfaction des ressources naturelles et urbanisation croissante. Je suis confiant que **2023 sera encore une bonne année pour Saint-Gobain**, une année créatrice de valeur pour l'ensemble de nos parties prenantes.

1

SAINT-GOBAIN AUJOURD'HUI





1.1 SAINT-GOBAIN EN CHIFFRES 6

1.1.1 Chiffres clés 6
1.1.2 Marchés 6
1.1.3 Présence mondiale 7
1.1.4 Performance financière et extra-financière 9

1.2 L'ADN DE SAINT-GOBAIN 14

1.2.1 Les grandes étapes de la construction du Groupe 14
1.2.2 Les fondamentaux de l'identité de Saint-Gobain 15
1.2.3 Le modèle de création de valeur 20

1.3 LES TEMPS FORTS DE L'ANNÉE 2022 22

1.3.1 Chronologie des faits marquants 22
1.3.2 Retour sur une année de transformation 26

1.4 LES ACTIVITÉS DU GROUPE 28

1.4.1 Une offre fondée sur les attentes des clients de Saint-Gobain 28
1.4.2 Une offre de solutions s'appuyant sur des expertises métiers 29
1.4.3 Marques principales et environnement concurrentiel 34

1.5 LA GOUVERNANCE 38

1.5.1 Le Conseil d'administration 38
1.5.2 Le Comité exécutif 39

1.1 SAINT-GOBAIN EN CHIFFRES

1.1.1 CHIFFRES CLÉS

51 197 M€
Chiffre d'affaires

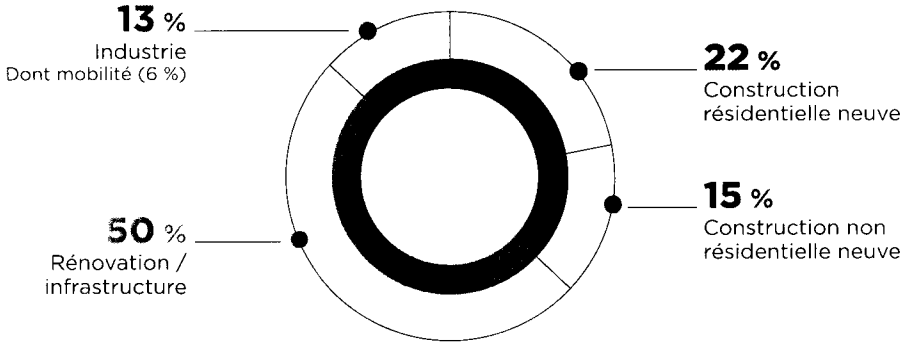
5 337 M€
Résultat d'exploitation

3 335 M€
Résultat net courant

3 791 M€
Cash-flow libre

1.1.2 MARCHÉS

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR MARCHÉ



1.1.3 PRÉSENCE MONDIALE

Une empreinte planétaire



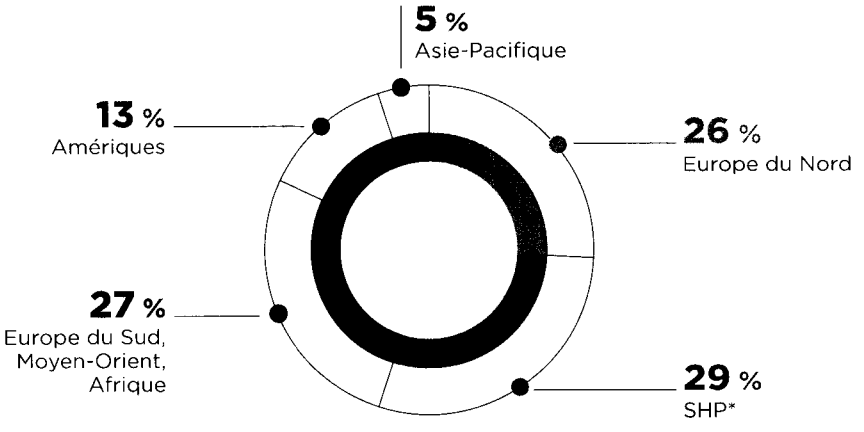
Un présence industrielle dans 75 pays

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

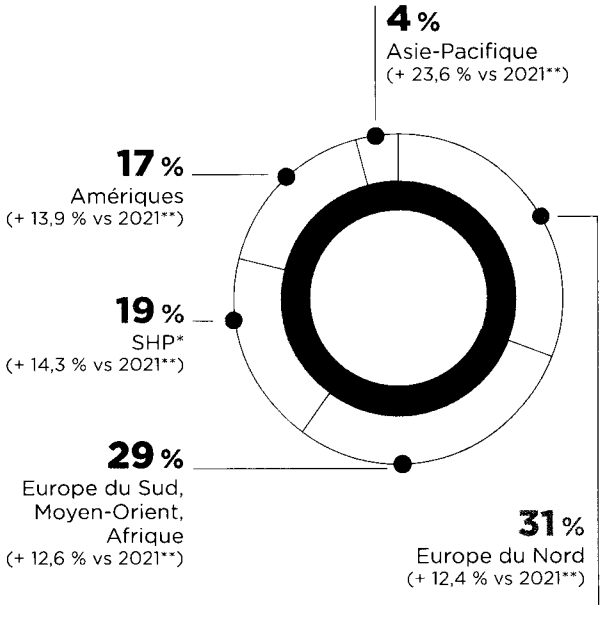
Un Groupe multinational

167 665
collaborateurs

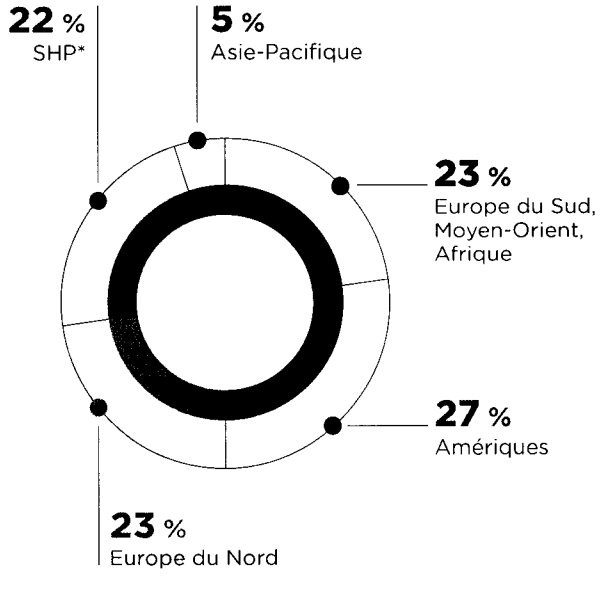
122
nationalités représentées



Répartition du chiffre d'affaires



Répartition du résultat d'exploitation



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

1.1.4 PERFORMANCE FINANCIÈRE ET EXTRA-FINANCIÈRE

A – Résultats financiers

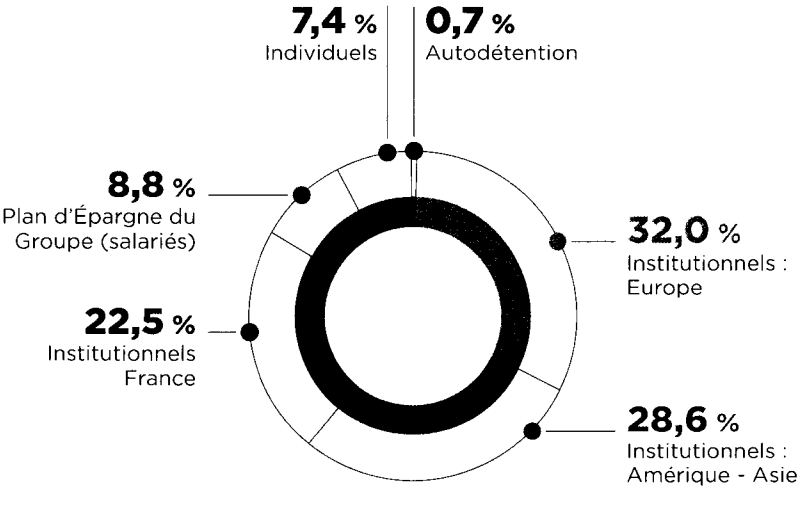
6,48 €
Bénéfice net courant par action

8 232 M€
Endettement net

22 711 M€
Capitaux propres part du Groupe

1 940 M€
Investissements industriels

B – Actionnariat



C – Performance extra-financière

Grâce à son engagement, à sa détermination à intégrer la responsabilité sociale au cœur même de sa stratégie, dans une démarche continue de perfectionnement (cf. section 1.2.2.C.a, p. 17), le Groupe est un acteur de référence en termes de performance extra-financière, ainsi qu'en témoignent sa présence dans divers indices boursiers, mais aussi la reconnaissance qu'il obtient à travers d'autres classements et certifications.

a. Indices boursiers

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

Organisme	Indice	Description
EURONEXT	**CAC40 ESG**	Lancé en mars 2021, ce premier indice ESG créé par EuroNext au niveau national regroupe 40 sociétés cotées à Paris (sélectionnées parmi celles du CAC Large 60) et qui ont démontré les meilleures pratiques, sur la base de l'évaluation réalisée par l'agence VigeoEiris [1].
	CAC SBT 1.5	Cet indice reflète la performance d'une série d'entreprises sélectionnées parmi les 120 plus grandes sociétés cotées à Paris et dont les objectifs de réduction des émissions de CO_2 ont été approuvés par la Science Based Targets initiative (SBTi).
	Saint-Gobain fait partie de plusieurs indices ESG de **Solactive** tels que :	
SOLACTIVE	**Solactive Euro 50 ESG**	Cet indice suit les mouvements des 50 plus grandes entreprises dans la zone Euro qui font également partie de l'indice *Ethibel Sustainability Index Excellence Europe*.
	Solactive ISS ESG Developed Markets Paris-Aligned Benchmark	Les valeurs de cet indice sont sélectionnées de manière à ce que les émissions de GES du portefeuille soient alignées avec les objectifs à long terme de l'accord de Paris sur le réchauffement climatique et en incluant uniquement des entreprises opérant en accord avec les standards du marché en termes de conduite responsable des affaires et de commerce d'armes controversées.
FTSE Russell	**FTSE4Good**	La série d'indices FTSE4Good Index Series, lancée en 2001, fait appel à des critères transparents concernant la performance ESG afin de constituer la liste des entreprises qui les composent, poussant ainsi les acteurs du marché à améliorer leurs pratiques en termes de contribution à un développement durable.
	Saint-Gobain fait partie de plusieurs indices ESG de **MSCI** tels que :	
MSCI	**MSCI World Climate Change Index**	Cet indice fondé sur le « MSCI World Index » a pour objectif de représenter la performance d'une stratégie d'investissement et pondère les titres sur la base des opportunités et des risques associés avec la transition vers une économie « bas carbone ».
	MSCI Europe Climate Change Index	Avec le même objectif que le précédent, cet indice est basé quant à lui sur le « MSCI Europe Index ».
	MSCI Europe Select Green 50	Cet indice représente la performance des 50 capitalisations boursières les plus importantes (par ordre de taille de capital flottant) de l'index « MSCI Europe Index » qui offrent des produits et services contribuant à une économie plus durable sur le plan environnemental, à travers l'optimisation de l'usage des ressources naturelles disponibles en quantité limitée à l'échelle mondiale.
STOXX	**STOXX Europe 600 ESG**	Indice fondé sur le STOXX Europe 600 index, l'une des références en Europe ; il fait appel à des critères d'exclusion ESG standardisés.

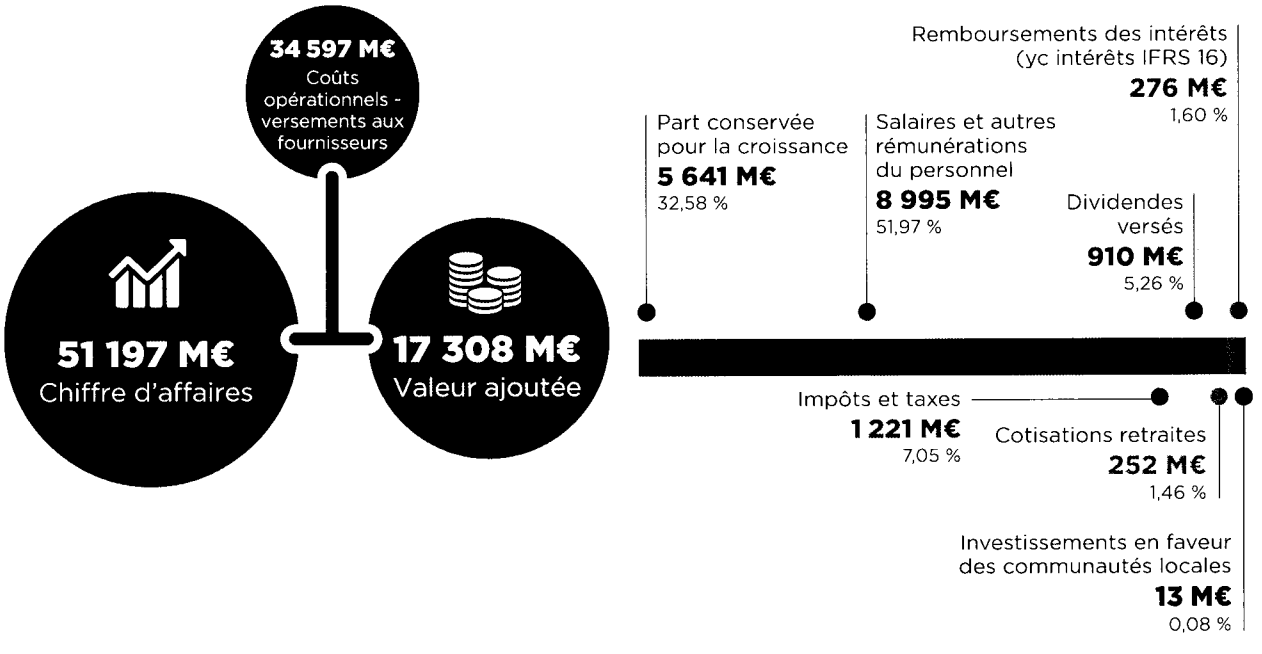
(1) *Brochure de présentation : https://www.euronext.com/sites/default/files/2021-08/52118_CAC40-ESG-Index_brochure_v08_1.pdf.*

b. Autres classements et certifications

Organisme	Classement	Description
Bloomberg Gender-Equality Index 2023	**Bloomberg Gender-Equality Index**	Saint-Gobain a été référencé pour 2022, pour la 5e fois consécutive, dans le Bloomberg Gender-Equality Index, indice reconnu en matière de diversité et d'inclusion. Le Groupe fait ainsi partie des 484 entreprises distinguées, provenant de 45 pays et territoires [1].
CDP A LIST 2022 CLIMATE	**« Climate Change A List »**	CDP (pour *Carbon Disclosure Project*) est une organisation internationale à but non lucratif, créée en 2000, qui publie des données sur l'impact environnemental des plus grandes entreprises. Elle est basée au Royaume-Uni. En 2022, le Groupe fait partie pour la deuxième fois consécutive de la « Climate Change A List » qui rassemble 283 entreprises sur plus de 15 000 qui ont répondu au questionnaire sur le changement climatique. Outre le CDP Climat, Saint-Gobain a également reçu un « A- » pour ses engagements en matière de sécurité d'approvisionnement en eau, confirmant son engagement de baisser en 2030 les prélèvements d'eau de 50 % par rapport à 2017 et d'atteindre « zéro rejet d'eau » dans les zones souffrant d'un stress hydrique extrêmement élevé.
top EMPLOYER GLOBAL 2022	**Top Employer Global**	Le Groupe soumet chaque année ses pratiques de ressources humaines au Top Employers Institute, organisme indépendant qui évalue la performance RH et éthique sur la base d'un questionnaire suivi d'audits des pratiques. En 2022, Saint-Gobain se place parmi les 16 entreprises certifiées au plan mondial. Le Groupe est également reconnu Top Employer localement dans 40 pays.

(1) *https://www.saint-gobain.com/sites/saint-gobain.com/files/media/document/CP_23-01-31_Saint-Gobain_Bloomberg_GEI_VFR.pdf*

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



d. Indicateurs et faits marquants RSE



Saint-Gobain a pris l'engagement de **contribuer à la neutralité carbone** d'ici à 2050, et a déjà réduit en 2022 ses émissions sur les « scopes » 1 et 2 de 27 % par rapport à 2017 (objectif intermédiaire 2030 : 33 %). Cet engagement a été validé par la SBTi*.



Les actions de Saint-Gobain en faveur de l'**économie circulaire** ont permis d'éviter le prélèvement de **9,4 millions de tonnes de matières premières vierges**.



Saint-Gobain figure pour la cinquième année consécutive au ***Bloomberg Gender-Equality Index***.



Saint-Gobain réalise près de 75 % de son chiffre d'affaires avec des **solutions durables**. Les solutions vendues sur l'année 2020 permettent d'**éviter l'émission d'environ 1 300 millions de tonnes de CO_2** sur leur durée de vie.



Saint-Gobain a de nouveau été reconnu pour son **engagement dans la lutte contre le changement climatique par CDP**. Le Groupe figure à nouveau sur la « Climate Change A List ».



Programme de protection sociale « CARE by Saint-Gobain » : 100 % des collaborateurs sont couverts en 2022.

* *Science Based Targets initiative (cf. Glossaire en fin de document).*

L'approche RSE (responsabilité sociale d'entreprise) de Saint-Gobain est présentée dans le chapitre 3, p. 70.

e. Digital et innovation

810 892
abonnés sur les profils et comptes centraux du Groupe sur les réseaux sociaux
↗ + 22 % (entre 2021 et 2022)

832 470
interactions et **conversations** initiées
↗ + 106 %

40 431 700
vues de vidéos
↗ + 325 %

+ de 450
brevets déposés en 2022

3 500
chercheurs

3 600
personnes dans la filière marketing*
** Cadres et non-cadres*

f. Gouvernance [1]

14 administrateurs dont :

73 %
administrateurs indépendants

99 %
taux de présence

1
administrateur référent

45 %
de femmes

2
administrateurs salariés

1
administrateur représentant les salariés actionnaires

[1] *Les chiffres sont calculés en tenant compte des dispositions du code Afep-Medef et du Code de commerce, qui excluent les administrateurs salariés du calcul.*

1.2 L'ADN DE SAINT-GOBAIN

1.2.1 LES GRANDES ÉTAPES DE LA CONSTRUCTION DU GROUPE

- Saint-Gobain est fondée en 1665 par Louis XIV, sous le nom de « Manufacture royale des glaces à miroirs », afin de mettre fin à la suprématie technologique et commerciale de la République de Venise dans la fabrication de miroirs [2] ;
- tout au long du XIXe siècle, la Compagnie de Saint-Gobain, qui devient une société anonyme en 1830, diversifie ses activités dans des secteurs tels que la chimie, les produits verriers ou l'automobile. Elle s'internationalise rapidement, en s'implantant aux États-Unis dès 1829, en Allemagne en 1858 [3], en Italie en 1888, ou encore en Espagne en 1905 ;
- en 1970, le Groupe, qui a surmonté avec succès les grandes crises du siècle et a fortement investi dans la recherche et développement, se désengage de ses activités chimiques et fusionne avec la société Pont-à-Mousson, créée en 1856 et spécialisée dans les canalisations en fonte ;
- en 1986, la privatisation de Saint-Gobain – qui avait été nationalisé en 1982 – est un immense succès populaire : 1 500 000 actionnaires souscrivent à l'opération [4] ;
- en 1990, via l'acquisition de Norton, le Groupe multiplie par deux sa présence aux États-Unis, ce qui lui ouvre de nouveaux marchés et lui permet de développer son savoir-faire dans les métiers des abrasifs, des plastiques et des céramiques ;
- en 1996, l'intégration de Poliet sert de base au développement des métiers de la distribution. Saint-Gobain poursuit ensuite ses acquisitions dans le monde du négoce des matériaux de construction ;
- en 2005, l'acquisition de British Plaster Board, leader mondial de la plaque de plâtre, est la plus importante réalisée par le Groupe. Associée à la laine de verre d'Isover et à sa gamme de solutions pour l'isolation, elle fait de Saint-Gobain le numéro 1 mondial de l'aménagement intérieur ;
- en 2007, Saint-Gobain centre sa stratégie sur l'habitat durable, tout en continuant de servir de nombreux marchés industriels et, fort de ses nombreuses implantations, continue à se développer dans les pays émergents ;
- en 2019 et 2020, le Groupe mène à bien son plan « Transform & Grow », qui vise à établir une nouvelle organisation par pays et par marché, et à assurer une gestion du portefeuille agile et créatrice de valeur ;
- en 2020, Saint-Gobain formule sa raison d'être, *Making the world a better home* (cf. ci-dessous, p. 15) ;
- en 2021, avec l'acquisition de Chryso, Saint-Gobain devient un acteur majeur de la chimie de la construction ;
- en juillet 2021, le Groupe fait évoluer sa gouvernance, Benoit Bazin succédant au poste de Directeur général à Pierre-André de Chalendar, ce dernier restant Président du Conseil d'administration ;
- en octobre 2021, Saint-Gobain lance son plan stratégique « Grow & Impact » (cf. section 2.3.1, p. 57) ;
- en septembre 2022, le Groupe finalise l'acquisition de GCP Applied Technologies, une étape clé pour s'établir comme leader dans la chimie de la construction ;
- fin 2022, Saint-Gobain est présent dans 75 pays (cf. section 1.1.3, p. 7).

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

1.2.2 LES FONDAMENTAUX DE L'IDENTITÉ DE SAINT-GOBAIN

A – Une raison d'être, clé de voûte de l'identité du Groupe

En 2020, Saint-Gobain a formulé sa raison d'être, *Making the world a better home*. Avec cette raison d'être, le Groupe assume son ambition d'améliorer la vie de tous en faisant de la planète un espace de vie plus juste, plus harmonieux et plus durable. À travers son modèle économique en général et avec ses solutions en particulier, Saint-Gobain a un impact tangible sur la vie de chaque individu et sur son environnement, sa façon de travailler, de se soigner, de se déplacer. La raison d'être du Groupe est ainsi le lien qui unit l'infiniment petit du lieu de vie de chacun et l'infiniment grand de notre maison commune : la planète.

MAKING THE WORLD A BETTER HOME : LE MANIFESTE

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

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

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

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

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

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

B – Des valeurs : les Principes de Comportement et d'Action de Saint-Gobain

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

5

PRINCIPES DE COMPORTEMENT

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

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

4

PRINCIPES D'ACTION

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

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

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

La mise en œuvre des Principes de Comportement et d'Action se traduit par des politiques et des engagements appliqués par toutes ses entités dans tous les pays où elles opèrent. Au premier rang de ces engagements, les « politiques de référence ». Elles définissent les principes de management applicables à toutes les entités et à tous les collaborateurs du Groupe, aux sous-traitants dans le cadre de leurs interventions pour Saint-Gobain et aux fournisseurs dans le cadre de la politique d'achats responsables (cf. section 3.1.2.B, p. 73).

Cette volonté d'établir les Principes de Comportement et d'Action comme un signe d'appartenance est illustrée par l'objectif fixé par le Conseil d'administration du Groupe de former l'intégralité des cadres à ce sujet au cours de leur première année de présence. De plus, les Principes de Comportement et d'Action sont inclus dans les livrets d'accueil de tous les collaborateurs de Saint-Gobain et dans la majorité des contrats de travail (cf. section 3.1.5.A, p. 86).

C – Une démarche visant à créer de la valeur partagée avec l'ensemble des parties prenantes du Groupe

Pour Saint-Gobain, une croissance durable se conçoit au sein de son écosystème, c'est-à-dire en prenant en compte les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes. Il s'agit donc de poursuivre une trajectoire de développement qui intègre autant l'objectif de performance financière et de valeur actionnariale (cf. ci-dessous, p. 19) que la responsabilité sociale d'entreprise du Groupe.

a. Ancrer la RSE au cœur du modèle d'entreprise

Une priorité transversale

Pour Saint-Gobain, la RSE est un engagement de long terme ; c'est nécessairement une partie intégrante de son modèle d'affaires (cf. section 1.2.3, p. 20), qui irrigue l'ensemble de ses activités. Elle suppose un double engagement : maximiser sa contribution positive face aux enjeux climatiques, sociaux et sociétaux et minimiser son empreinte sur les êtres humains et sur l'environnement. Il s'agit, pour le Groupe, d'une démarche continue de perfectionnement qui fait partie de ses priorités depuis de nombreuses années :

- 2003 : signature par Saint-Gobain du Pacte mondial des Nations unies et adoption des Principes de Comportement et d'Action (cf. ci-dessus, p. 16) ;
- 2009 : formalisation du programme de conformité ;
- 2015 : fixation d'objectifs environnementaux 2025 ambitieux (diminution de 20 % des émissions de CO_2, de 80 % de rejets d'eau, de 50 % de déchets non valorisés par rapport à 2010 à iso-production) ;
- 2020 : élaboration de la feuille de route vers la neutralité carbone à horizon 2050 et formalisation de nouveaux objectifs environnementaux pour 2030.

Une priorité mondiale autant que locale

Le caractère transversal de la RSE signifie l'**intégration systématique des critères dits ESG (environnement, social et gouvernance) aux analyses réalisées, aux décisions prises et aux actions mises en place** à l'échelle de l'ensemble de l'organisation. Cela se traduit notamment, au niveau central, par la création d'un Comité RSE au sein du Conseil d'administration. Il s'agit ensuite **d'orchestrer, au niveau mondial, l'accélération de la mise en œuvre des feuilles de route RSE adoptées par les entités au niveau local**. Pour ce faire, ce ne sont pas moins de 22 000 collaborateurs qui font partie de plus de 40 communautés RSE internes ; un prix du CO_2 interne a été mis en place dès 2016 et révisé à la hausse en octobre 2021 pour être porté à 75 euros par tonne pour les dépenses d'investissement et à 150 euros par tonne pour les décisions de recherche et développement ; enfin, un budget d'investissement en capital de 100 millions d'euros par an a été affecté aux démarches (incluant la R&D) permettant de réduire l'empreinte CO_2 du Groupe.

C'est donc au sein de l'ensemble des composantes et des équipes du Groupe que l'approche RSE de Saint-Gobain doit s'incarner. En témoigne une très grande diversité de programmes et d'actions à l'échelle mondiale. La « Climate Academy » de Saint-Gobain University, lancée en novembre 2021, s'est par exemple enrichie, tout au long de l'année 2022, de nouvelles formations pour agir sur l'empreinte environnementale à tous les niveaux de l'organisation. Parmi elles : « Agir sur notre empreinte individuelle », « Construire sa feuille de route pour agir », ou encore « Embarquez votre chaîne d'approvisionnement dans votre voyage climatique ». Elle intègre également de nouveaux modules sur les ressources humaines et les systèmes d'information.

Une approche à l'échelle de l'écosystème du Groupe

Il s'agit enfin de **contribuer à dessiner les perspectives en termes de RSE de l'ensemble des secteurs d'activité sur lesquels Saint-Gobain est présent**. Le Groupe collabore notamment avec des ONG ainsi que des organisations parapubliques telles que l'EFRAG [5] ; il développe également des partenariats avec d'autres membres de son écosystème, tels que le WBCSD [6] ; il nourrit de manière croissante une relation de proximité avec des start-ups pour faire levier sur l'innovation ouverte (cf. section 2.3.4.D, p. 62).

Un facteur différenciant

Le Groupe conçoit son engagement en termes de RSE comme **un véritable facteur différenciant par rapport à ses concurrents**. Le caractère stratégique de sa démarche confère à Saint-Gobain une forte légitimité en matière de lutte contre le changement climatique, tant par l'impact de ses solutions sur les baisses d'émissions de GES des secteurs de la construction et de la mobilité, que par son action pour réduire les émissions de ses procédés industriels et de ceux de ses clients. Dans un contexte où la prise de conscience des enjeux environnementaux et sociaux a très fortement progressé, le caractère authentique de son approche RSE constitue par ailleurs une source d'attractivité pour recruter, un levier d'engagement de ses collaborateurs, et un soutien remarquable à la perception de l'ensemble de ses marques. Cet engagement joue également sur le terrain commercial ; selon une étude conduite en 2022 par le distributeur généraliste danois Brødrene Dahl, une enseigne du Groupe, il apparaît ainsi qu'une fraction importante des clients de l'enseigne considère comme « important » ou « très important » la possibilité de trouver des éco-labels et certifications sur les produits (38 %), les options de livraison éco-responsable (43 %), l'accent mis sur la responsabilité sociale (45 %), le développement durable (45 %) ou encore le climat (51 %).

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

La feuille de route RSE oriente les actions du Groupe pour réduire l'impact environnemental, social et sociétal de ses opérations et de ses solutions (cf. section 3.1, p. 72). Elle tient compte à la fois de la volonté stratégique de Saint-Gobain et des attentes spécifiques des parties prenantes. Elle a une vertu pédagogique et s'attache à favoriser la recherche de synergies avec ses parties prenantes. Elle s'appuie sur six piliers et mesure les progrès enregistrés sous le prisme double de la maximisation de la contribution du Groupe et sur la minimisation de son empreinte.

---

[5] *Cf. Glossaire en fin de document.*
[6] *Idem.*

	Maximiser la contribution du Groupe à travers ses opérations et ses relations avec l'ensemble de ses parties prenantes	Minimiser l'empreinte de Saint-Gobain tout au long de sa chaîne de valeur
Le changement climatique/Construire un monde décarboné Contribuer à une transition juste et durable alignée avec l'accord de Paris	... en fournissant à ses clients des solutions permettant de générer des bénéfices carbone ; on estime ainsi que les solutions vendues chaque année par Saint-Gobain permettent l'évitement de près de 1 300 millions de tonnes de CO_2 pendant leur durée de vie (données 2020), dépassant très largement l'empreinte carbone totale du Groupe.	... à travers de multiples approches telles que l'amélioration de l'efficacité énergétique des procédés industriels du Groupe, des accords de fourniture d'énergie renouvelable pour alimenter ses sites industriels, le développement d'une logistique éco-compatible, ou encore des investissements pour proposer des solutions dites « bas carbone » aux clients de Saint-Gobain et innover sur les procédés industriels.
L'économie circulaire/ Introduire la circularité sur nos marchés Créer de la valeur grâce à un modèle d'affaires circulaire qui préserve les ressources	... en réalisant près de 75 % de ventes via des solutions durables ; en contribuant à des initatives de recyclage communes aux secteurs d'activité dans lesquels le Groupe est présent ; en développant le recyclage du gypse ; ou encore en diminuant le prélèvement de matières premières dans la construction de façades grâce à l'usage de techniques légères.	... en substituant par exemple tous les emballages plastiques par du papier pour les mortiers au Brésil ; en publiant près de 1 850 déclarations environnementales de produit (EPD), représentant 47,9 % de son chiffre d'affaires, ce qui fait du Groupe le premier émetteur mondial d'EPD en nombre du secteur de la construction ; ou encore en visant la réduction de 80 % des déchets non valorisés à horizon 2030 par rapport à 2017.
La santé et la sécurité sur l'ensemble de la chaîne de valeur/Être précurseur des normes les plus exigeantes Assurer la santé et la sécurité de nos collaborateurs et de nos parties prenantes est notre première responsabilité	... en innovant à travers des solutions durables ; en permettant de diviser par deux les nuisances sonores grâce aux solutions de plafond Ecophon ; en améliorant la qualité de l'air des espaces intérieurs *via* les solutions de plaques de plâtre Activ'Air ; en donnant accès à un confort hydrothermique contrôlé via la membrane Vario ; ou encore en fournissant des matériaux pensés pour l'ergonomie des installateurs lors de la pose.	... en déployant de manière mondiale le programme « CARE by Saint-Gobain » entre 2021 et 2022 ; en développant le programme « Mental WellBeing » ; en visant l'élimination des risques de manutention via l'attention portée à l'ergonomie ; ou encore en généralisant le déploiement de l'indicateur des risques d'exposition au bruit.
La croissance inclusive/ Renforcer nos écosystèmes locaux Créer de la croissance économique partagée avec les parties prenantes dans un esprit de confiance mutuelle et de transparence	... en investissant 13,4 millions d'euros dans des projets de philanthropie et en tant que *sponsor*, et en portant, grâce à la Fondation, des projets relatifs à l'habitat social et à l'insertion professionnelle.	... en s'implantant localement, le Groupe dynamise et enrichit les territoires par la création d'emplois directs et indirects.
L'engagement et la diversité des collaborateurs/Favoriser un environnement de travail ouvert et engageant Créer un environnement de travail propice à l'épanouissement professionnel et personnel, favorisant l'inclusion de toutes les diversités et assurant l'équité	... en atteignant en 2022 un pourcentage de 27,4 % de femmes managers au niveau mondial (objectif de 25 % en 2020 atteint et nouvel objectif de 30 % en 2025) ; en atteignant 37,5 % de femmes dans le Comité exécutif du Groupe en 2022.	... en assurant des conditions de travail engageantes partout où le Groupe opère. En 2022, 84 % des collaborateurs ont répondu à l'enquête de satisfaction, avec un indice d'engagement de 84 %, et un taux de recommandation de 86 %.
L'éthique des affaires/Agir sans compromis Partager nos valeurs avec nos parties prenantes pour construire ensemble sur le long terme	... avec des démarches telles que le déploiement de programmes contre la corruption ; ou encore grâce à l'organisation de la journée des Principes de Comportement et d'Action.	... en réduisant les risques sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement et dans les opérations. Cela se traduit par une politique achats responsables forte, avec 100 % des achats de négoce en Europe couverts par la signature d'une « charte fournisseurs », et 92,7 % des achats hors négoce.

Mesurer et communiquer sur les progrès enregistrés

Saint-Gobain communique de manière transparente sur ses objectifs, sur sa feuille de route, envisagée comme une démarche de progrès, et sur les résultats obtenus chaque année, à travers toute une série d'indicateurs de performance clés (cf. section 1.1.4.C, p. 10, et section 4.2.2, p. 137).

b. Poursuivre l'objectif de performance financière et de valeur actionnariale

Fidèle à sa démarche pour un développement durable et rentable, Saint-Gobain s'est donné pour ambition, dans le cadre de son plan stratégique « Grow & Impact », d'accélérer sa croissance, sa performance financière, et la création de valeur pour ses actionnaires. Le Groupe s'est notamment fixé de **nouveaux objectifs financiers** en moyenne annuelle pour la période 2021-2025 [7]. Il s'agit d'abord de **l'accélération de la génération de résultat et de trésorerie**, avec une croissance interne du chiffre d'affaires comprise entre 3 % et 5 %, une marge d'exploitation comprise entre 9 % et 11 %, et un taux de conversion de *cash-flow* libre supérieur à 50 %. Il s'agit ensuite d'une **discipline soutenue dans l'allocation du capital**, avec une rentabilité des capitaux investis (ROCE) comprise entre 12 % et 15 %, et un ratio « dette nette sur EBITDA » compris entre 1,5 et 2. Il s'agit enfin d'une **politique de retour aux actionnaires attractive**, avec un taux de distribution annuel du dividende entre 30 % et 50 % du résultat net courant, payé en espèces, et un programme de rachat d'actions à hauteur de 2 milliards d'euros pour la période 2021-2025, équivalents à plus de 30 millions d'actions nettes rachetées sur la base du cours de bourse récent de Saint-Gobain.

Concernant le **portefeuille d'activités**, le périmètre du Groupe continue de faire l'objet de revues régulières : performance et alignement stratégique pour les cessions, et allocation du capital selon des critères précis pour les acquisitions créatrices de valeur. Il s'agit d'allouer les ressources nécessaires pour se développer sur les marchés porteurs de gisements de croissance (cf. section 2.3.7.A, p. 68) et de prendre les mesures nécessaires, en continu, pour restructurer, optimiser ou céder les activités présentant une performance insuffisante (cf. section 2.3.7.B, p. 68).

[7] *Communiqué de presse, 6 octobre 2021.*

1.2.3 LE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR

CONTEXTE, RISQUES ET OPPORTUNITÉS : LES MÉGATENDANCES
CHANGEMENT CLIMATIQUE • DÉMOGRAPHIE ET URBANISATION

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

RESSOURCES

HUMAINES

- **167 665** collaborateurs de plus de **120** nationalités dans **75** pays
- **27,4** % de femmes managers
- Indice d'engagement des collaborateurs de **84** %
- Saint-Gobain reconnu début 2023 comme « Top Employer Global » pour la 8e année consécutive
- **97** % des salariés ayant accès au Plan d'Épargne Groupe dans **53** pays

INTELLECTUELLES

- Une marque forte : Saint-Gobain
- Des marques métiers reconnues dans la construction et l'industrie
- **3 500** chercheurs
- Plus de **450** brevets déposés chaque année

FINANCIÈRES

- Chiffre d'affaires : **51 197 M€**
- Résultat d'exploitation : **5 337 M€**
- Résultat net courant : **3 335 M€**
- 100 millions d'euros par an alloués aux investissements en CAPEX et R&D pour la décarbonation entre 2020 et 2030

MANUFACTURIÈRES

- Près de **2 700** points de vente
- Près de **800** sites industriels
- Près de **50** projets de collaboration avec des start-ups validés en 2022
- Des procédés de fabrication visant à l'excellence opérationnelle et à la réduction de l'empreinte environnementale

ENVIRONNEMENTALES

- Réduction constante de l'**intensité carbone** depuis 2017 avec 1,38 $kCO_2/€$ Ebitda en 2022
- 9,4 millions de tonnes de matières premières vierges évitées en 2022
- Des spécialités industrielles (verre, gypse) indéfiniment recyclables en boucle fermée
- Développement du recours aux énergies renouvelables

SOCIALES ET SOCIÉTALES

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

Comment l'organisation du Groupe...

MODÈLE D'AFFAIRES

FONDAMENTAUX

S'appuyer sur une raison d'être :
MAKING THE WORLD A BETTER HOME

•

Prendre en compte
LES INTÉRÊTS DE L'ENSEMBLE DES PARTIES PRENANTES

VISION

ÊTRE LE LEADER MONDIAL DE LA CONSTRUCTION DURABLE...

AMBITION DE DÉVELOPPEMENT

SE POSITIONNER SUR LES MARCHÉS EN CROISSANCE SUR TOUS LES CONTINENTS

AXES STRATÉGIQUES

DÉPLOYER UNE APPROCHE PAR SOLUTIONS

•

CENTRER L'INNOVATION SUR LE CLIENT

•

DÉVELOPPER UNE ORGANISATION TOURNÉE VERS LA PERFORMANCE

À partir des ressources de son écosystème...

Saint-Gobain crée de la vale

RARÉFACTION DES RESSOURCES • DIGITALISATION • ÉVOLUTION DES MODES DE VIE

... produit-elle de la valeur ?

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

VALEUR CRÉÉE

CRÉER UNE CROISSANCE DURABLE ET RENTABLE

Près de **75 %** du chiffre d'affaires réalisé grâce à des solutions durables

Sur 2021-2025, Saint-Gobain vise une croissance interne de : **+ 3 %** à **+ 5 %**,

une marge d'exploitation de : **9 %** à **11 %**,

et un rendement du capital investi (ROCE) de : **12 %** à **15 %**

Atteindre les objectifs de **SANTÉ, SÉCURITÉ, PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE**

•

Appliquer les **PRINCIPES DE COMPORTEMENT ET D'ACTION**

PARTAGER LA VALEUR CRÉÉE

... QUI AMÉLIORE LA VIE QUOTIDIENNE DE TOUS GRÂCE À SES SOLUTIONS DE HAUTE PERFORMANCE

ÉCONOMIQUE

51 197 M€
Chiffre d'affaires

276 M€
Remboursement des intérêts

17 308 M€
Valeur ajoutée

910 M€
Dividendes versés

5 641 M€
Part conservée pour la croissance

SOCIALE ET SOCIÉTALE

8 995 M€
Salaires et autres rémunérations du personnel

34 597 M€
Coûts opérationnels/ versements aux fournisseurs

1 221 M€
Impôts et taxes

13 M€
Investissements en faveur des communautés locales

252 M€
Cotisations retraites

RÉNOVATION

•

CONSTRUCTION NEUVE

•

DÉCARBONATION DE L'INDUSTRIE

CONTRIBUER ...

... À UN MONDE DÉCARBONÉ

- 27 %
des émissions de CO_2 (sur les « scopes » 1 et 2) entre 2017 et 2022 en valeur absolue

47,9 %
des revenus (hors activité de distribution) sont générés par des produits couverts par une analyse de cycle de vie ou une DEP vérifiée

... À UNE PERFORMANCE MOINS CONSOMMATRICE DE RESSOURCES AVEC NOTRE CHAÎNE DE VALEUR

- 19,9 %
des prélèvements en eau entre 2017 et 2022

9,4 millions de tonnes
de matières premières vierges évitées

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

100 %
des collaborateurs ont accès à un système de protection sociale et de prévention : « CARE by Saint-Gobain »

34,9 %
des managers recrutés sont des femmes

FAIRE LEVIER SUR LA DONNÉE ET LE DIGITAL

•

'RE À LA POINTE DE LA TRANSFORMATION DE LA CONSTRUCTION

•

ALLOUER EFFICACEMENT LES RESSOURCES FINANCIÈRES DU GROUPE

... pour une croissance partagée, durable et rentable.

1.3 LES TEMPS FORTS DE L'ANNÉE 2022

1.3.1 CHRONOLOGIE DES FAITS MARQUANTS

- **Janvier 2022**
  - Pour la 7e année consécutive, Saint-Gobain s'est vu attribuer la **certification mondiale « Top Employer Global »**, décerné par l'institut Top Employers, qui s'appuie sur un audit de plus de 400 pratiques en matière de conditions de travail, notamment les processus de ressources humaines et les développements de carrière. Le Groupe compte parmi les **11 entreprises dans le monde** à avoir reçu ce label.

- **Février 2022**
  - Saint-Gobain signe un accord en vue de la cession de son activité régionale de transformation de verre **Baltiklaas OÜ** en **Estonie** à Polar Glass OÜ.
  - Le Groupe signe des accords en vue de la cession de son activité de distribution spécialisée en carrelage au **Royaume-Uni**, **CTD Tile Group**, à Aurelius Investments.
  - Saint-Gobain finalise l'acquisition de **Rockwool India** Pvt Ltd., un acteur majeur dans la production de laine de roche en **Inde**, qui offre une gamme complète de produits d'isolation aux propriétés thermiques, acoustiques et anti-feu. Rockwool India détient deux usines de production en Inde, à Hyderabad et à Silvassa, avec une capacité de production totale de 50 000 tonnes, et bénéficie d'un vaste réseau commercial à travers le pays.
  - Saint-Gobain signe des accords en vue de la cession d'**Ideal Bathrooms**, sa dernière enseigne de distribution spécialisée en produits de plomberie, chauffage et sanitaire au **Royaume-Uni**, à Wolseley UK.
  - Le Groupe annonce des **records de croissance, de résultats et de marge** pour ses résultats annuels 2021. Le résultat net courant s'établit à 2 815 millions d'euros, en croissance de 91 % par rapport à 2020 et de 47 % par rapport à 2019. Concernant la **performance extra-financière**, Saint-Gobain annonce une nouvelle baisse des émissions de CO_2 sur les « scopes » 1 et 2 malgré une forte augmentation des volumes de ventes.

- **Mars 2022**
  - Saint-Gobain annonce investir 120 millions d'euros à partir de 2022 et au cours des prochaines années afin d'**accroître ses capacités de production d'isolants** en **France** à travers sa filiale spécialisée Isover, et ainsi accompagner l'accélération du marché de la rénovation énergétique. Le Groupe apportera ainsi au marché des volumes qui permettront de **rénover l'équivalent de 100 000 logements supplémentaires chaque année**.
  - Grâce à la chimie de la construction de Saint-Gobain, le pont du détroit des Dardanelles (Turquie) bat tous les records : c'est officiellement le plus long pont suspendu au monde (4,6 km). La résistance de cet ouvrage colossal a été obtenue grâce à la mise en œuvre de la large gamme de solutions du Groupe.
  - Saint-Gobain indique proposer à la rentrée 2022 un volume de **1 500 postes en alternance en France**, qui s'ajouteront aux 700 alternants déjà présents. Dans la même logique d'emploi et de formation des jeunes, le **centre de formation d'apprentis** du Groupe en France, « Génération Saint-Gobain », accueillera sa troisième promotion fin 2022.
  - Le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain décide de proposer à l'Assemblée générale des actionnaires du mois de juin le renouvellement du mandat d'administrateur de **Pierre-André de Chalendar**. Il décide également de proposer le maintien de la fonction d'administrateur référent occupée par **Jean-Dominique Senard**, la ratification de la cooptation de **Lina Ghotmeh** en qualité d'administratrice indépendante, et la nomination de **Thierry Delaporte** en qualité de nouvel administrateur indépendant.

- **Avril 2022**
  - Saint-Gobain signe un accord en vue de la cession de **Tadmar**, son activité de **distribution** spécialisée en plomberie, chauffage et sanitaire en **Pologne**, à la société polonaise 3W. Cette cession marque la sortie du Groupe de l'activité de distribution dans ce pays.
  - Saint-Gobain finalise l'acquisition d'**IMPAC**, acteur de référence sur le marché de la chimie de la construction au **Mexique** avec un chiffre d'affaires de près de 50 millions d'euros en 2020. L'entreprise gère une usine de production à Monterrey et emploie environ 630 personnes. Cette acquisition permet au Groupe de consolider sa position de leader en Amérique latine, tout en accélérant sa dynamique de croissance dans la région et en étoffant son offre de solutions à destination des marchés de la construction durable.
  - Le **Prix des Énergies Renouvelables 2022** récompense l'usine de plâtre Gyproc de Fredrikstad, en Norvège. Cette dernière réduira sa consommation d'énergie de 30 % et ses émissions carbone de 23 000 tonnes de CO_2, via un projet soutenu par le ministère norvégien du climat et de l'environnement.
  - Saint-Gobain et le groupe turc **Dalsan** annoncent avoir signé un accord de co-entreprise en vertu duquel ils fusionneront leurs activités de **plâtre** et plaques de plâtre en **Turquie**. Les deux sociétés bénéficieront d'une position de leader avec une capacité de production annuelle de 100 millions de mètres carrés de plaques de plâtre, 2 millions de tonnes de plâtre et 50 millions de mètres de profilés métalliques.
  - Le Groupe annonce un nouveau **record de chiffre d'affaires au 1er trimestre** 2022, avec une **croissance interne très dynamique** de +16,4 % sur des marchés sous-jacents porteurs. À travers une accélération des prix – permettant de générer un écart prix-coûts positif au premier trimestre – et une intensification du déploiement des solutions proposées par le Groupe pour l'efficacité énergétique et la décarbonation, **les perspectives 2022 de Saint-Gobain** sont ainsi confirmées.

- **Mai 2022**
  - Saint-Gobain met en ligne sa nouvelle plateforme digitale **Saint-Gobain.com**, qui vise à offrir une meilleure lisibilité sur l'actualité du Groupe, sa stratégie et ses enjeux. Ce nouveau site s'inscrit dans la refonte de l'**écosystème digital** du Groupe, qui comprend également des sites pays, orientés business, et un extranet collaboratif pour les 166 000 collaborateurs de Saint-Gobain.
  - Le Groupe signe des accords définitifs en vue de la cession de **International Decorative Surfaces** (IDS), son activité de **distribution** spécialisée en revêtements de sol, plans de travail et stratifiés au **Royaume-Uni**, à Chiltern Capital. Par ailleurs, Saint-Gobain signe des accords définitifs en vue de la cession de deux **sites de transformation de verre** spécialisés dans la production de double vitrage au Royaume-Uni.
  - Le Groupe annonce avoir finalisé deux acquisitions dans les **Solutions de Haute Performance** : **Global SFC**, un acteur majeur dans la technologie nano-céramique de films de revêtement pour fenêtres, situé en **Corée du Sud**, et **Monofrax LLC**, un acteur régional de référence sur le marché des réfractaires électrofondus, situé aux États-Unis et qui rejoint Saint-Gobain Ceramics.
  - Saint-Gobain signe des accords définitifs en vue de la cession au groupe japonais Shinagawa Refractories Corporation de certaines de ses **activités céramiques** au **Brésil** et aux **États-Unis**, destinées principalement au marché traditionnel de la sidérurgie.
  - Le Groupe devient le premier acteur au monde à réaliser une **production zéro carbone de verre plat**. Cette prouesse technologique a pu être réalisée grâce à l'utilisation combinée de **100 % de verre recyclé** (calcin) et **100 % d'énergie verte**, produite à partir de biogaz et d'électricité décarbonée. Elle a été mise en œuvre dans l'usine d'Aniche, dans le nord de la **France**. Saint-Gobain s'est fixé l'objectif d'utiliser 50 % de calcin dans ses vitrages produits sur ce site d'ici 2030.
  - Saint-Gobain signe un accord en vue de l'acquisition des sociétés **Fibroplac**, spécialisée dans la production de **plaques de plâtre**, et **Falper**, qui a développé une solution numérique avancée pour la conception et la production de **structures légères en acier**. Ces deux acquisitions permettront de renforcer et d'accélérer la forte croissance du Groupe au **Portugal**.
  - Saint-Gobain signe des accords en vue de la cession de ses activités de **transformation de verre Eckelt Glas** et **Glas Ziegler** en **Autriche** au groupe privé allemand Aequita, ainsi que de sa participation dans la co-entreprise **Glaskontor Erfurt** – activité de transformation de verre en **Allemagne** – à Caleoglas Group.
  - Le pont Bach Long, construit sur les hauts plateaux du nord du Vietnam, est aujourd'hui le plus long pont en verre au monde, réalisé grâce aux solutions de vitrage de Saint-Gobain.
  - Le Groupe annonce avoir conclu un accord définitif pour l'acquisition de **Kaycan Ltd.**, entreprise familiale de **production et distribution de matériaux de construction d'extérieur** au **Canada** et aux **États-Unis.** Avec cette acquisition, Saint-Gobain devient l'acteur majeur dans les clins de façade (*siding*) au Canada et élargit son offre de revêtements en vinyle aux États-Unis avec des solutions incluant notamment des produits complémentaires à base d'aluminium ou de bois transformé.

- **Juin 2022**
  - Saint-Gobain annonce viser une **nouvelle progression du résultat d'exploitation en 2022** par rapport à 2021 à taux de change comparables. Au premier semestre 2022, le Groupe s'attend à ce que le **résultat d'exploitation** dépasse le niveau record du premier semestre 2021 et que la **marge d'exploitation** atteigne un niveau à deux chiffres.
  - L'**Assemblée générale mixte** des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain renouvelle le mandat d'administrateur de **Pierre-André de Chalendar** et le reconduit dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration. L'Assemblée ratifie également la cooptation de **Lina Ghotmeh** et approuve la nomination de **Thierry Delaporte** comme administrateurs. **Anne-Marie Idrac** atteignant la limite d'âge, son mandat prend fin le même jour. Par ailleurs, l'Assemblée approuve la distribution d'un dividende de 1,63 euro par action (contre 1,33 euro au titre de l'exercice 2020).
  - Le Groupe annonce un **investissement** d'environ 90 millions de dollars canadiens dans son usine de plaques de plâtre située près de Montréal, au **Canada**, pour accroître ses capacités de production d'environ 40 % et en faire le premier site de production de **plaques de plâtre** dites « bas carbone » en Amérique du Nord. Les nouvelles installations seront opérationnelles en 2024.
  - Saint-Gobain Roumanie et Engie Romania signent un partenariat pour construire le plus grand parc photovoltaïque du pays. Un parc de 140 000 m², regroupant plus de 15 000 panneaux solaires, entièrement dédié à l'alimentation du site industriel de Călărași.
  - Saint-Gobain remet les prix de la 17e édition de son **concours international « Architecture Student Contest »**. Le challenge de cette édition, organisée en étroite collaboration avec la ville de Varsovie, consistait à développer un projet visant à redynamiser une zone située près de la gare Warszawa Wschodnia, dans l'est de Varsovie, en travaillant à la fois sur les **dimensions techniques, architecturales, environnementales et sociales**.
  - Les Tours Duo, le 3e plus haut édifice dans la capitale française, sont livrées. Elles ont été construites grâce notamment à la combinaison de solutions avancées du Groupe dans les domaines du vitrage, de la chimie de la construction, et des systèmes de cloisons et de plafonds.
  - Le Groupe lance sa nouvelle **campagne mondiale de marque**, baptisée « New World », visant à assoir la vision de Saint-Gobain comme leader mondial de la construction durable. Cette nouvelle campagne se décline autour du concept « Tout se transforme » pour démontrer **comment les solutions du Groupe transforment la construction** pour la rendre **plus durable**, **frugale**, **circulaire**, **moins carbonée** et plus performante.
  - Saint-Gobain dévoile sa nouvelle **politique de *sponsorship* et de mécénat**, baptisée « Build Change ». Elle comporte deux volets en lien avec les grands défis auxquels le secteur de la construction fait face : la **formation des jeunes**, futurs professionnels de la construction durable, et l'**accès à un logement décent et durable pour tous**.

SAINT-GOBAIN AUJOURD'HUI

Les temps forts de l'année 2022

- **Juillet 2022**
  - Saint-Gobain signe un accord définitif en vue de la cession de **Protrae**, son activité de **transformation et de distribution de bois** au **Danemark**.
  - En Chine, SEFPRO annonce la création d'une *joint-venture* avec AFR, une jeune société produisant des réfractaires électro-fondus de haute performance permettant de décarboner l'industrie du verre.
  - Le Groupe finalise l'acquisition de **Kaycan**, annoncée au mois de mai. L'entreprise rejoint les activités de **construction** de Saint-Gobain, au sein de la région des **Amériques**.
  - Saint-Gobain acquiert **Fade Acoustic Ceilings Europe**, société danoise spécialisée en enduit acoustique sans joints apparents, ainsi que **Clipso**, spécialisée dans les toiles tendues acoustiques, présente en France et aux États-Unis. Les deux activités seront intégrées, au sein du Groupe, à Ecophon, qui prend également une participation minoritaire dans Muffle Limited, basée au Royaume-Uni et spécialisée dans la distribution de solutions acoustiques.

- **Août 2022**
  - Saint-Gobain lance avec succès une **émission obligataire de 1,5 milliard d'euros** en trois tranches, à 3, 6 et 10 ans, cette dernière étant **indexée sur des indicateurs de performance durable** : il s'agit d'un *Sustainability-Linked Bond* (SLB). Plus de 200 investisseurs témoignent ainsi de leur confiance dans la qualité de crédit du Groupe, qui renforce son financement et son engagement durable. Le SLB est lié à deux indicateurs importants de la feuille de route durable de Saint-Gobain : la réduction des émissions de CO_2 et la réduction des déchets de production non recyclés.

- **Septembre 2022**
  - Saint-Gobain annonce être entré en négociations exclusives pour la cession de son activité concernant les **cristaux** et les **détecteurs** – intégrée au sein des Solutions de Haute Performance – à un consortium mené par SK Capital Partners associé à Edgewater Capital Partners, deux fonds américains de capital-investissement spécialisés dans les matériaux de haute technologie.
  - Le Groupe annonce avoir finalisé la cession de son activité de transformation verrière **Saint-Gobain Glassolutions Grand Ouest** (nord-ouest de la **France**) à un groupe d'investisseurs privés mené par d'anciens managers du Groupe.
  - La **Science Based Targets initiative** valide les objectifs de Saint-Gobain de réduction à long terme de ses émissions de gaz à effet de serre, les jugeant conformes à son nouveau standard net-zéro et à l'accord de Paris sur le climat. Le Groupe est **la première société industrielle de son secteur au monde à recevoir cette validation** depuis la mise en place de ce nouveau standard à la fin de l'année dernière.
  - Saint-Gobain signe un **contrat d'achat d'électricité renouvelable** (PPA) avec **Tion Renewables AG** (ex-Pacifico Renewables Yield AG), producteur allemand d'énergie éolienne et solaire. Ce contrat, d'une durée de 15 ans, démarrera en 2025 et permettra de couvrir près de 45 % des besoins en électricité du Groupe en **Pologne**.
  - En **France**, Saint-Gobain est le **premier industriel à produire et à commercialiser une plaque de plâtre conçue à partir de plus de 50 % de plâtre recyclé**, tout en conservant les mêmes performances techniques et fonctionnelles qu'une plaque de plâtre BA 13 standard. Cette avancée s'inscrit dans la démarche du Groupe d'**accélération de la transition vers une économie circulaire**, prenant en compte l'ensemble du cycle de vie de ses produits et de ses solutions, afin de limiter leur consommation en ressources naturelles, de prolonger leur durée de vie et de favoriser leur recyclage.
  - Saint-Gobain obtient les autorisations des autorités compétentes de la concurrence pour l'acquisition – annoncée en décembre 2021 – de **GCP Applied Technologies** Inc., leader mondial de la **chimie de la construction**, reconnu pour son expertise dans les additifs pour ciment, adjuvants pour béton, et solutions pour les infrastructures, les bâtiments commerciaux et la construction résidentielle. GCP Applied Technology a généré en 2021 environ 1 milliard de dollars de chiffre d'affaires, avec 1 800 employés opérant sur 50 sites de production dans 38 pays. L'activité matériaux de construction de spécialités en **Amérique du Nord** (environ 250 millions de dollars de chiffre d'affaires) sera intégrée au sein de l'activité de **CertainTeed** qui sert les clients locaux de sa région. Les autres activités, principalement les adjuvants pour béton et additifs pour ciment (environ 750 millions de dollars de chiffre d'affaires), seront intégrées à **Chryso** et feront partie du segment des **Solutions de Haute Performance** du Groupe.
  - Saint-Gobain et le fabricant solaire **Megasol**, leader européen des **modules solaires photovoltaïques intégrés aux bâtiments** (BIPV), annoncent la conclusion d'un partenariat stratégique. Le Groupe acquiert ainsi une participation minoritaire dans l'activité de Megasol dédiée au développement et à la production de modules BIPV sur son site de Deitingen en Suisse.

- **Octobre 2022**
  - Saint-Gobain et **Ecocem**, société irlandaise spécialisée dans le ciment bas carbone, annoncent un partenariat majeur pour accélérer la mise sur le marché d'une **nouvelle technologie de ciment bas carbone**. Conçus pour **réduire la teneur en CO_2 du ciment, du mortier et du béton**, les produits concernés permettront d'accélérer la transition du secteur de la construction vers une économie à faible empreinte carbone. Actionnaire d'Ecocem à hauteur de 25 %, Saint-Gobain est un investisseur important de l'entreprise depuis près de 15 ans.
  - Saint-Gobain signe un **PPA** d'une durée de 10 ans avec **TotalEnergies** portant sur l'achat d'énergie solaire pour ses **145 sites industriels d'Amérique du Nord** (États-Unis et Canada).

- **Novembre 2022**
  - Saint-Gobain et le promoteur Icade signent un accord visant à développer des **bâtiments à faible impact environnemental** (bureaux, activités, logements et établissements de santé) sur le territoire français. Grâce aux savoir-faire combinés des deux entreprises, ce partenariat permettra d'accélérer et de massifier la construction et la rénovation bas carbone, en intégrant les innovations constructives du Groupe sur les projets Icade.

- Euroméditerranée (EPAEM), un établissement public d'aménagement, et Saint-Gobain concrétisent leur initiative commune autour de l'**usage de la terre d'excavation dans la construction**, à travers deux projets situés dans le sud-est de la France, l'un pour des maisons individuelles et l'autre pour un campus universitaire.
- Saint-Gobain signe un **accord d'achat d'énergie** (**PPA**) avec le premier fournisseur d'énergie en Espagne, Endesa. Ce contrat d'une durée de 11 ans entrera en vigueur en 2024, et permettra de couvrir autour de 55 % des besoins en électricité du Groupe en Espagne. Portant sur 150 GWh d'**énergie renouvelable** par an, cet accord permettra de réduire les émissions de CO_2 de Saint-Gobain de près de 39 000 tonnes par an.

Décembre 2022

- Saint-Gobain annonce la finalisation de la cession, annoncée en septembre 2022, de son activité « **cristaux et détecteurs** » à un consortium mené par SK Capital Partners associé à Edgewater Capital Partners, deux fonds américains de capital-investissement spécialisés dans les matériaux de haute technologie. Cette transaction vise à concentrer les activités des Solutions de Haute Performance du Groupe sur les marchés où Saint-Gobain, grâce à ses positions de leader et à ses capacités d'innovation, permet à ses clients d'accélérer leur démarche vers la neutralité carbone et la circularité.
- Saint-Gobain signe un accord de cession de toutes ses marques de **négoce** au **Royaume-Uni** – dont le distributeur de bois et matériaux de construction Jewson – au groupe Stark. Cette transaction sera finalisée au premier trimestre 2023.

Légende :

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

1.3.2 RETOUR SUR UNE ANNÉE DE TRANSFORMATION

En 2022, **Saint-Gobain a progressé à un rythme extrêmement soutenu, sur un chemin ambitieux dont les lignes sont tracées par son plan stratégique « Grow & Impact »**, annoncé en octobre 2021. Il s'agit, à travers ce plan, d'accélérer la transformation du Groupe en une organisation résolument tournée vers ses clients, capable de leur apporter des solutions qui sont autant de réponses aux problématiques complexes auxquelles ils font face (cf. section 2.3.2, p. 57). **Les indicateurs clés de performance montrent que les résultats sont déjà au rendez-vous**, avec une organisation plus efficace, plus agile, et un profil optimisé (13 milliards d'euros de cessions et d'acquisitions depuis le début du plan « Transform & Grow ») ; avec une progression significative des ventes (+23 % entre 2018 et 2022) et du résultat d'exploitation (+66 % entre 2018 et 2022) ; avec un *cash-flow* record s'établissant à 3,8 Mds € en 2022 ; avec une marge d'exploitation à deux chiffres pour la deuxième année consécutive (10,4 % pour 2022) ; avec une poursuite de l'augmentation du *net promoter score* [8] (de 22 à 37 entre 2019 et 2022) ; et avec une progression continue vers un modèle plus durable, à travers une baisse des émissions de CO_2 de -27 % entre 2017 et 2022. **Ces résultats sont d'autant plus significatifs qu'ils s'inscrivent dans un contexte particulièrement volatil.** Plusieurs phénomènes se déroulent en parallèle, qui remettent en cause l'équilibre mondial : sur le plan géopolitique d'abord, avec la montée en puissance de confrontations entre Est et Ouest, entre Sud et Nord, entre démocraties et régimes illibéraux ; sur le plan logistique, avec la disruption des chaînes d'approvisionnement et l'envolée du prix des matières premières ; sur le plan économique, avec le retour de l'inflation et de la récession. Ces évolutions ont des impacts directs sur le modèle d'affaires du Groupe, à travers des sujets cruciaux tels que la consommation, l'organisation de la production ou encore l'augmentation rapide du coût de l'énergie, fait marquant de l'année 2022. La recherche de la sobriété énergétique, sujet essentiel pour la préservation des ressources naturelles autant que pour la décarbonation du secteur de la construction, est rendue d'autant plus urgente par la crise des prix de l'énergie. En tant que groupe industriel, opérant des installations de production pour le verre, le gypse, les laines minérales ou encore les réfractaires, Saint-Gobain est naturellement un grand consommateur d'énergie. Pour réduire sa consommation, le Groupe joue sur toute une palette de solutions, de l'excellence opérationnelle – à travers le programme WCM (cf. section 3.1.3.B.a, p. 77) – à l'accélération vers l'économie circulaire, en passant par la collecte des données et le déploiement de nouveaux algorithmes, la modernisation des équipements, l'optimisation de la logistique, et bien entendu, la généralisation de gestes éco-responsables par l'ensemble des équipes, quels que soient leur métier ou le type de site où elles travaillent.

Ces contraintes dessinent un monde dont l'instabilité devient graduellement la norme plutôt que l'exception ; elles se conjuguent avec **des mégatendances qui s'inscrivent dans le long terme**, telles que le changement climatique, l'épuisement des ressources naturelles, la croissance démographique, la digitalisation ou encore l'évolution des modes de vie (cf. section 2.1.1, p. 43).

Dans ce contexte, l'offre du Groupe, qui a pour ambition d'être le leader mondial de la construction durable, apporte des **solutions concrètes pour les marchés de la rénovation du bâti existant, de la construction légère, et de la décarbonation des secteurs de l'industrie et de la construction**. En ce sens, le modèle d'affaires de Saint-Gobain, qui allie performance et développement durable, constitue **un levier pour accélérer la transformation de l'économie et de la société et leur permettre ainsi de relever les défis planétaires auxquels elles font face**.

Ce rôle singulier que Saint-Gobain joue, au sein de l'écosystème de ses parties prenantes, **suppose un engagement sans faille de l'ensemble de ses équipes**. Il s'agit d'abord, pour elles, de tendre en permanence vers une organisation plus agile et plus efficace, telle qu'elle peut être mesurée à travers des indicateurs comme les marges, le ratio coûts/prix, ou encore la conversion de *cash-flow*. Il s'agit ensuite de poursuivre, de manière déterminée, des efforts sur les économies d'énergie, qui sont directement liés à l'empreinte carbone du Groupe, et sur l'ensemble des facettes de sa feuille de route RSE. Pour atteindre les objectifs de moyen et de long terme de Saint-Gobain, **le plan « Grow & Impact » transforme l'organisation du Groupe pour mettre le client au cœur de l'innovation**, en systématisant la recherche de progrès sur tous les fronts, des processus industriels zéro carbone à des systèmes de construction légère, en passant par des solutions pour limiter toujours plus le recours à des matières premières naturelles vierges. Le déploiement de *key account managers*, qui permet à un client d'avoir un interlocuteur unique pour toutes les solutions du Groupe ; la conception d'offres complètes allant de la co-conception et du conseil à la distribution en passant par les services ; le développement des ventes croisées entre distribution et industrie ; la généralisation et la rationalisation de l'usage de la donnée ; ou encore l'optimisation des flux logistiques représentent autant de leviers pour atteindre cet objectif.

[8] *Net Promoter Score : à la question « I would recommend my company as a good place to work » posée aux collaborateurs, le NPS mesure la différence entre le pourcentage de réponses « Fully agree » et la somme des réponses « Somewhat disagree » et « Fully disagree ».*

En 2022, Saint-Gobain a continué à se transformer, de manière déterminée. Le Groupe s'est clairement positionné sur le marché comme un fournisseur de solutions complètes. Saint-Gobain s'appuie de manière systématique sur le digital, que ce soit pour faciliter la relation client, le travail des artisans, la communication interne et l'engagement des équipes, autant que pour le pilotage des opérations industrielles. Cette dynamique s'appuie sur une **stratégie concentrée et disciplinée d'investissement** dans l'outil productif du Groupe, dans le monde entier, pour augmenter les capacités de production, les rendre plus efficaces, plus sobres, moins émettrices de gaz à effet de serre et mieux adaptées aux demandes du marché local. Elle s'appuie également sur un **pilotage rigoureux du portefeuille de marques et d'activités** de Saint-Gobain, en créant de la valeur grâce à des acquisitions renforçant son modèle d'affaires et sa capacité à créer de la valeur pour l'ensemble de ses parties prenantes. De ce point de vue, l'année 2022 marque un tournant pour le Groupe, qui devient **un leader mondial dans la chimie de la construction**, avec des marques telles que Chryso, Weber, Quartzolit ou encore TekBond. L'étape la plus récente de cette évolution consiste dans l'acquisition, finalisée en septembre, de **GCP Applied Technologies** Inc., un acteur reconnu pour son expertise dans les additifs pour ciment, adjuvants pour béton, et solutions pour les infrastructures, la construction non résidentielle et la construction résidentielle. Dans le domaine des Solutions de Haute Performance, **Saint-Gobain se présente ainsi, fin 2022, comme un acteur de premier plan dans le monde sur la décarbonation de la construction et de l'industrie**, grâce à son organisation mondiale, son expertise unique dans la science des matériaux, et sa capacité à mettre en œuvre un processus d'innovation maîtrisé.

1.4 LES ACTIVITÉS DU GROUPE

Le Groupe conçoit, produit et distribue des solutions qui se trouvent partout dans notre habitat et notre vie quotidienne – bâtiments individuels, collectifs et non résidentiels, transports, infrastructures – ainsi que dans de nombreuses applications industrielles. Ces solutions apportent aux clients du Groupe des bénéfices en termes de performance et de durabilité (cf. section 3.1.4.C, p. 85), tout en répondant aux défis qui structurent l'avenir de l'économie et de la société.

Aujourd'hui, Saint-Gobain couvre déjà la plupart des applications pour **la rénovation** ainsi que pour **la construction neuve**, et en particulier la construction durable : les systèmes intérieurs (partition, isolation, plafonds, revêtements de sols), les systèmes extérieurs (façades, vitrage, solutions toitures, produits d'étanchéité) pour la construction traditionnelle et la construction légère, sous forme de produits ou systèmes parfois pré-assemblés ou même préfabriqués, ou encore la distribution de produits, solutions et services pour la construction et l'habitat. Les Solutions de Haute Performance du Groupe permettent, quant à elles, de répondre aux besoins croissants du marché sur des problématiques telles que la décarbonation des procédés de construction, la mobilité et l'industrie durables.

1.4.1 UNE OFFRE FONDÉE SUR LES ATTENTES DES CLIENTS DE SAINT-GOBAIN

A – Clients du marché de la construction et de la rénovation

a. Maisons individuelles

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

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

Le Groupe est également présent dans plusieurs pays sur le marché de la distribution, avec des marques telles que Point.P, Telhanorte, Optimera ou encore Dahl, ce qui permet d'offrir une gamme inégalée de solutions, notamment dans le cas de la rénovation. En France, Saint-Gobain propose ainsi une gamme de produits et services à travers son enseigne de distribution généraliste Point.P et diverses enseignes spécialisées, de l'isolation thermique aux adhésifs en passant par des solutions de cloisons ou encore des services de collecte de déchets de chantier. Le Groupe déploie toute la force de son offre pour exploiter au maximum les opportunités du marché de la rénovation. Cela se traduit par exemple par la mise sur le marché d'une série complète de solutions pour le « cas d'usage » (sur ce concept, cf. section 1.4.2.A, p. 29) de la rénovation des maisons individuelles (33 produits et services), permettant d'atteindre des objectifs de long terme sur l'efficacité énergétique (avec 70 % de réduction des coûts), des progrès sur l'ensemble des aspects du confort (acoustique, luminosité, qualité de l'air en particulier), ou encore un gain de près de 275 tonnes d'équivalent CO_2 émis sur 50 ans par unité d'habitation.

b. Résidentiel et non-résidentiel collectif

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

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

B – Clients industriels

a. Mobilité

L'expertise de Saint-Gobain permet de répondre aux défis de taille auxquels les marchés de la mobilité sont confrontés. La mutation accélérée du secteur automobile vers les véhicules électriques, sous l'effet d'une innovation rapide et d'une pression réglementaire croissante – la Commission européenne a notamment annoncé la fin des ventes de voitures non électriques sur le continent d'ici 2035 – nécessite des technologies permettant des progrès en termes de mobilité partagée, d'automatisation et de connectivité ainsi que de réduction du poids des véhicules, d'isolation thermique et acoustique de l'habitacle. Avec des marques telles que Sekurit, Saint-Gobain fabrique et livre aux grands constructeurs automobiles mondiaux des pare-brise, des vitres latérales, des lunettes arrière, des toits de verre et des modules prémontés. Ces solutions assurent la sécurité et le confort au quotidien des automobilistes et répondent à l'évolution de la mobilité en termes d'usages et de réglementation, notamment sur le plan environnemental. Le Groupe est ainsi un acteur clé de la transition du marché automobile (cf. section 2.1.2.C, p. 50) ; numéro 1 du marché des vitrages pour les véhicules électriques, il offre toute une série de solutions (notamment avec des systèmes pour l'isolation, les batteries ou les moteurs électriques) pour l'amélioration de leur performance en termes d'efficacité énergétique, de bien-être, de sécurité et de connectivité.

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

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

b. Autres industries

Pour l'ensemble de ses clients dans ces secteurs, Saint-Gobain, partenaire de référence pour la décarbonation de l'industrie, apporte des solutions de haute performance, à même de répondre aux attentes du marché grâce à sa capacité d'innovation, son potentiel de recherche et de développement, sa proximité avec ses clients et son recours au digital et à l'analyse de la donnée.

Le Groupe s'appuie sur des compétences fortes en matière de science des matériaux et de formulation. Il détient une expertise dans de multiples applications de pointe qui mettent en œuvre les propriétés particulières de ses matériaux (résistance aux hautes températures, abrasion, stabilité chimique, propriétés de surface, etc.). De très nombreuses solutions sont codéveloppées avec les clients pour répondre aux spécificités de leurs besoins, notamment dans les plastiques, la chimie de la construction et les réfractaires de haute performance pour la métallurgie ou l'industrie verrière. Ces expertises sont essentielles pour permettre la décarbonation de l'industrie.

1.4.2 UNE OFFRE DE SOLUTIONS S'APPUYANT SUR DES EXPERTISES MÉTIERS

A – Des solutions pour les marchés locaux et mondiaux…

Sur la base des résultats du plan « Transform & Grow », mené sur la période 2019-2021, Saint-Gobain, fort de sa présence mondiale et de son offre extensive, propose aujourd'hui aux acteurs du marché **une véritable approche par solutions**, qui représente l'un des piliers de son **plan stratégique** « Grow & Impact ». Au-delà de l'approche classique qui consiste à répondre à un besoin spécifique par un produit approprié, l'objectif consiste à proposer à ses clients **un accompagnement de bout en bout face à des problématiques complexes**, modélisées comme autant de « cas d'usage », c'est-à-dire des illustrations sur des cas particuliers tels que la construction d'une maison individuelle ou encore la rénovation d'un hôpital. Le Groupe a ainsi analysé l'ensemble de ses lignes de produits et de services, pour définir 22 cas d'usage dans lesquels il offre des **solutions pour les marchés locaux** (construction neuve et rénovation pour les bâtiments résidentiels et non résidentiels) et quatre cas d'usage dans lesquels il propose des **solutions pour des marchés mondiaux** (construction durable, mobilité durable, industrie durable).

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

B – … intégrant de fortes expertises métiers

a. Vitrage pour le bâtiment et l'automobile

Pour répondre aux enjeux de préservation de l'environnement, d'esthétique, de confort, d'ergonomie et de sécurité, Saint-Gobain développe, produit et commercialise des **solutions de vitrage de haute technologie** destinées aux marchés de la façade, de la fenêtre, de la décoration intérieure et de la protection des biens et des personnes. Avec des marques telles que Saint-Gobain, Vetrotech ou encore SageGlass (cf. la liste des principales marques du Groupe ci-dessous, section 1.4.3, p. 34), le Groupe décline son offre depuis la production et la transformation du verre plat jusqu'à la distribution de solutions verrières pour le marché du bâtiment.

Saint-Gobain ambitionne d'être le partenaire privilégié de ses clients : installateurs, transformateurs, fabricants, distributeurs ou encore architectes. Les solutions verrières du Groupe permettent d'**améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments et le confort des utilisateurs dans**

l'ensemble de ses dimensions : isolation thermique, contrôle des apports lumineux, esthétique, aménagement et décoration intérieurs, protection contre le feu et même les tirs d'armes à feu. Ces propriétés sont obtenues grâce aux technologies de couches minces : grâce à des méthodes physiques et chimiques, des empilements de couches transforment le verre en vitrage fonctionnel. **Les vitrages les plus complexes** peuvent ainsi comporter jusqu'à 20 couches successives. Saint-Gobain se présente comme le leader technologique du secteur en mettant sur le marché des innovations telles que les vitrages actifs Priva-Lite, s'opacifiant électriquement sur demande, ou encore les solutions SageGlass, à teinte variable, principalement proposées pour des façades. Des offres de pointe répondent également à des attentes spécifiques, telles que des vitrages dotés de capacités de résistance à l'effraction ou de protection incendie.

Les solutions de vitrage du Groupe jouent un rôle essentiel autant sur le **marché de la construction** que sur le **marché de la rénovation** (cf. section 2.1.2, p. 47) en apportant des bénéfices stratégiques, en particulier en termes d'économies énergétiques. Dans le cas d'usage de la construction d'un immeuble de bureaux en Inde, cela permet par exemple d'obtenir 9 % d'économie sur les dépenses annuelles de régulation de la température (soit plus de 50 000 euros par an) en comparaison de vitrages standards. Ces avancées passent par des solutions telles que l'intégration du verre Eclaz One dans des solutions de façade pour la construction de bâtiments d'habitation collectifs neufs, ou encore le verre Planitherm Stadip pour la rénovation de maisons individuelles, permettant notamment d'augmenter la réflexion des rayons infrarouges thermiques et de limiter la déperdition de chaleur par rayonnement.

Saint-Gobain est présent avec ses solutions de vitrage tout au long de la chaîne de valeur des marchés du transport (voitures, camions, transports collectifs, rail, aérospatial), de la production à la maintenance en passant par la distribution. Le Groupe fournit à ses clients des solutions grâce à des marques telles que Saint-Gobain (fabrication et vente de vitrages plats), Sekurit, une marque disposant d'une longue expérience dans les domaines de la sécurité et du confort pour le secteur automobile (vitrage et pare-brise), Sekurit Service (production et distribution de vitrages de remplacement), GlassDrive et France Pare-Brise (remplacement et réparation de vitrage automobile).

Recyclable à l'infini, le verre, dans toutes ses formes – du verre de fenêtre ou de façade au verre automobile – est l'un des domaines où se matérialise l'engagement du Groupe en faveur du **développement de l'économie circulaire** (cf. section 3.4, p. 115). Cela suppose à la fois des investissements dans les procédés industriels – afin d'éliminer en particulier les contaminants de toutes sortes présents dans les déchets de verre – mais aussi le développement de réseaux de collecte efficaces et pérennes. C'est dans cet esprit que Saint-Gobain Glass France a signé dès 2019 des contrats de partenariat avec plusieurs sociétés spécialisées dans la récupération des fenêtres en fin de vie. Saint-Gobain Glass développe en parallèle plusieurs lignes de tri du calcin sur ses sites de fabrication de verre plat, afin d'assurer un tri optimal avant l'ajout de cette matière secondaire au mix du produit. Au printemps 2022, Saint-Gobain a signé une première mondiale : fabriquer du verre plat avec 100 % de calcin et 100 % d'énergie verte, ce qui a permis une production zéro carbone (sur les « scopes » 1 et 2). Suite à cette première mondiale, Saint-Gobain Glass a lancé le premier vitrage bas carbone au monde, Oraé, dont l'empreinte carbone est réduite de 40 % par rapport à la valeur moyenne européenne du verre clair de Saint-Gobain Glass. Oraé est associé aux vitrages à couches minces les plus performants afin de réduire à la fois l'empreinte carbone liée à la fabrication du produit et les émissions de carbone en phase d'usage.

b. Gypse

Les solutions à base de plâtre destinées à la réalisation de cloisons et de revêtements de murs, de façades, de plafonds et de planchers **apportent aux clients du Groupe des bénéfices** en termes de confort thermique et acoustique, de protection incendie ou encore de résistance à l'humidité, répondant ainsi à la demande croissante du marché. Le gypse est un atout décisif dans le cadre de la vision de Saint-Gobain, formulée dans le cadre du plan « Grow & Impact », d'être **le leader mondial de la construction durable**, et en particulier dans le domaine de la construction légère. Parmi les avantages de ce mode constructif (cf. section 2.3.5, p. 64), selon le type de bâtiment, les procédés de construction des murs faisant appel à des cloisons à base de plâtre peuvent notamment apporter un gain de temps allant de 20 % à 50 % en comparaison avec des matériaux traditionnels, ainsi que des bénéfices environnementaux tels que des impacts réduits en CO_2 et en consommation d'eau. Sur les marchés émergents en particulier, le remplacement des murs maçonnés traditionnels par des murs en plaques de plâtre représente un gisement de croissance très significatif.

Pour mettre au point cette offre, le Groupe extrait et transforme le gypse en une gamme étendue de produits à base de plâtre pour les marchés de la construction et de la rénovation, à travers l'ensemble de ses marques telles que Placo®, Rigips ou Gyproc (cf. la liste des principales marques de Saint-Gobain ci-dessous, section 1.4.3, p. 34), grâce à des installations industrielles de plus en plus performantes et vertueuses, notamment sur le plan de la consommation énergétique, de la diversification des sources d'énergie, ou encore via la mise en service de la première usine de plaques de plâtre dites « bas carbone » en Norvège prévue pour 2023. En respectant **les normes technologiques les plus ambitieuses** et en contribuant à les diffuser, ces solutions visent à anticiper la réglementation, par exemple pour l'amélioration de la qualité de l'air intérieur par l'élimination des formaldéhydes (Activ'Air).

Le gypse est indéfiniment recyclable, grâce à des procédés permettant l'élimination des contaminants embarqués dans le papier présent sur les faces des plaques de plâtre. Le Groupe dispose de services de reprise de déchets et de recyclage du gypse dans une douzaine de pays afin de fournir ses sites industriels en matière première recyclée (allant jusqu'à 30 % des matériaux entrants dans certaines usines), contribuant ici aussi au **positionnement stratégique du Groupe dans le mouvement mondial d'expansion de l'économie circulaire**. Saint-Gobain continue à se développer sur ce marché, en renforçant sa présence et ses capacités industrielles, notamment à travers l'acquisition aux États-Unis de Continental Building Products en 2020. En septembre 2022, le Groupe a lancé la première plaque de plâtre au monde fabriquée à partir de 50 % de plâtre recyclé. Baptisée Placo® Infini 13, cette innovation a été mise au point dans l'usine Placo® de Chambéry, en France. Saint-Gobain a également annoncé sa première usine à production zéro carbone à Fredrikstad en Norvège pour le premier semestre 2023.

c. Plafonds

À travers son **portefeuille de marques complémentaires** telles que Ecophon, CertainTeed, Eurocoustic, Sonex, ou encore Vinh Tuong (cf. la liste des principales marques du Groupe ci-dessous, section 1.4.3, p. 34), Saint-Gobain est **un des leaders mondiaux des solutions pour les plafonds**, apportant ainsi des bénéfices notamment en termes d'isolation thermique et acoustique. Le Groupe propose une **large gamme de solutions multimatériaux** de plafonds et de panneaux muraux alliant acoustique et esthétique, pour le confort et le bien-être de l'utilisateur final. Sa marque principale, Ecophon, développe des systèmes acoustiques très performants – avec notamment des nuisances sonores divisées par deux – destinés principalement aux marchés non résidentiels (bureaux, écoles, bâtiments de santé). En 2022, le Groupe a renforcé sa présence sur les marchés de l'isolation acoustique et des plafonds via l'acquisition de plusieurs sociétés internationales, notamment Clipso et Fade, présentes en France, aux États-Unis et au Danemark. Ces acquisitions complètent les savoir-faire et la présence géographique du Groupe pour offrir à tous ses clients les solutions les plus adaptées à leur projet, qu'il s'agisse de musées, d'écoles, d'hôpitaux, de bureaux, de logements collectifs ou individuels ou encore de studios d'enregistrement professionnels.

d. Isolation

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

Le Groupe a considérablement augmenté sa production de laine de verre à souffler, une solution mécanisée, réduisant fortement le temps de pose. Elle est complétée par toute une gamme de solutions permettant d'isoler les systèmes de chauffage ou de climatisation, d'en améliorer l'efficacité et d'en réduire la consommation énergétique. La gamme Climaver, par exemple, est un produit « deux en un » qui remplace aussi bien les conduits métalliques que les isolants thermiques et acoustiques qui les protègent. Les solutions proposées par Saint-Gobain pour l'isolation des murs par l'extérieur et par l'intérieur permettent également d'**accompagner la forte dynamique du marché de la rénovation** (cf. section 2.1.2.A, p. 47), avec des innovations telles qu'Optimax Habito, qui permet un gain de temps à la pose de 20 % en moyenne, une diminution des risques de blessures, mais aussi la réduction des déchets sur chantier et la recyclabilité complète des matériaux composant cette solution.

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

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

e. Mortiers et chimie de la construction

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

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

Le Groupe se développe rapidement sur les **marchés de la chimie de la construction**, notamment grâce aux investissements réalisés à travers l'acquisition en 2021 de Chryso, spécialiste des adjuvants pour béton et additifs pour ciment, offrant des solutions différenciées et innovantes et employant environ 1 300 personnes, ainsi que des acquisitions, notamment au Mexique (Impac), en Roumanie (Duraziv) et au Pérou (Z Aditivos).

En 2022, Saint-Gobain a poursuivi sa forte croissance sur le marché de la chimie de la construction en concrétisant l'acquisition de GCP Applied Technologies, un acteur mondial des adjuvants pour béton, additifs pour ciment et solutions d'étanchéité, employant environ 1 800 personnes, ainsi que l'acquisition de SIBFrance, distributeur français de solutions de sols décoratifs, teintés dans la masse et de durabilité accrue. Saint-Gobain a par ailleurs annoncé un partenariat majeur avec Ecocem, société irlandaise spécialisée dans le ciment bas carbone. Ce partenariat vise à accélérer la mise sur le marché de produits à faible empreinte carbone. Conçus pour réduire la teneur en CO_2 du ciment, du mortier et du béton, ces produits permettront d'accélérer la transition du secteur de la construction vers une plus faible empreinte carbone. Ces acquisitions constituent une étape décisive pour faire du Groupe un leader mondial de la chimie de la construction – avec un chiffre d'affaires total de plus de 4 milliards d'euros. La mise en commun de ses différentes plateformes de solutions concernant la chimie de la construction offre aux clients de Saint-Gobain un portefeuille complet de solutions et une couverture géographique mondiale.

f. Produits d'extérieur

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

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

Saint-Gobain sert des centaines de milliers de clients chaque année sur les **marchés de la rénovation, de la construction et de l'aménagement de l'habitat**. Avec des marques telles que CEDEO, Point.P, Optimera ou encore Dahl (cf. la liste des principales marques du Groupe ci-dessous, section 1.4.3, p. 34), le Groupe dispose d'un réseau d'enseignes fortes et complémentaires, généralistes autant que spécialistes. Tournées en priorité vers l'artisan, les enseignes de Saint-Gobain servent également les PME et les grandes entreprises et permettent au Groupe de **valoriser une large présence en amont comme en aval sur la chaîne de valeur de la construction**. Elles accompagnent aussi les particuliers dans la réalisation de leur projet avec les professionnels. Les différentes marques veillent ainsi à équilibrer leur portefeuille de clients, gage de solidité et de rentabilité. Autre atout majeur, le maillage territorial : en France, le Groupe dispose ainsi de plus de 2 000 points de vente, ancrés dans le tissu local, capables de servir le marché sur l'ensemble du territoire.

Les expertises dont dispose le Groupe dans le domaine de la distribution sont **un atout essentiel pour atteindre les objectifs stratégiques du plan « Grow & Impact »** (cf. section 2.3.1, p. 57) en permettant d'offrir une très large gamme de solutions à ses clients professionnels et en **faisant ainsi de Saint-Gobain un « one-stop-shop provider », un guichet unique**. Elles permettent également d'atteindre un niveau très élevé de **proximité avec le client**, à la fois grâce au gisement de valeur que représentent la collecte et l'analyse de la donnée (cf. section 2.3.3, p. 58) et grâce à **l'accompagnement** que le Groupe propose à ses clients de bout en bout, incluant la formation sur ses produits et solutions (cf. ci-dessous). C'est enfin la meilleure façon possible de capter, de façon très capillaire, la croissance structurelle du marché de la rénovation résidentielle en Europe (cf. section 2.1.2.A, p. 47).

Essentielle dans l'univers de la distribution, la logistique reçoit une attention particulière, par exemple à travers l'automatisation et la robotisation des processus. Les enseignes tendent à rendre toujours plus efficace un dispositif de bases logistiques centralisées et de centres de livraison adaptés. Cela permet de déployer avec succès l'offre de Saint-Gobain en termes de commerce électronique – notamment en ce qui concerne les délais de livraison –, en particulier pour les produits peu volumineux et légers. Pour soutenir cette logistique, des systèmes d'information robustes sont nécessaires. Grâce notamment à **la collecte et l'analyse de la donnée**, le **digital** fait partie des outils dont disposent les marques du Groupe pour **offrir aux clients une expérience omnicanale** différenciante : commerce électronique, *m-commerce*, contenus produits enrichis (caractéristiques, descriptifs, visuels, ou encore fiches techniques et réglementaires), ainsi que des services digitaux permettant de gagner du temps. Les équipes bénéficient aussi d'outils de productivité (*robotic process automation*) et d'apprentissage automatique ainsi que d'une exploitation des données facilitée grâce à la maîtrise des algorithmes de *data science*. Cette démarche permet entre autres de mieux connaître et modéliser les cibles produits et clients afin d'optimiser le travail des forces de vente. *In fine*, le digital agit comme un levier démultiplicateur de la croissance de Saint-Gobain (cf. section 2.3.3, p. 58).

À travers la distribution s'incarne également l'engagement du Groupe aux côtés de ses clients professionnels pour les accompagner sur l'ensemble de leurs parcours. Sur le marché français, le Groupe concrétise cet engagement en concevant et en mettant sur le marché des services concernant la formation, à travers la création de centres de formation d'apprentis (cf. section 3.2.4.B.b, p. 98 sq.) ou encore plus de 10 000 clients formés au label RGE [9], mais aussi concernant la reprise des déchets de chantier (en développant par exemple un partenariat avec Ecodrop, un service de collecte et de dépôt des déchets de chantier) en passant par des suites digitales offrant de l'aide à la réalisation rapide des estimations et le chiffrage des chantiers (avec la plateforme Solu+), ou encore la génération des devis et des factures (avec la solution Tolteck).

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

h. Canalisation

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

[9] *Reconnu Garant de l'Environnement.*

i. Industrie de la construction

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

j. Solutions de surface

Saint-Gobain offre des **solutions complètes pour façonner, protéger et coller les surfaces de tous matériaux**. Ses solutions comprennent des abrasifs, des adhésifs, des mastics, des rubans, des composites et des films pour des applications complexes et difficiles. En travaillant en étroite collaboration avec ses clients, ses partenaires experts et les utilisateurs finaux, Saint-Gobain conçoit et fournit des solutions personnalisées garantissant la meilleure option en termes de performance, de coût et de sécurité. Il sert un **large éventail de marchés mondiaux et locaux : la construction et l'habitat** (de la découpe brute des murs et sols en béton au polissage des parquets et aux finitions décoratives), les **industries lourdes** (aciéries, papeteries et extraction de minière), et les **industries manufacturières et de pointe** (automobile, aérospatiale et électronique).

k. Céramiques

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

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

1.4.3 MARQUES PRINCIPALES ET ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

A – Métiers à destination de clients régionaux

Marques

Marques principales[10]	Positionnement
SAINT-GOBAIN	Solutions performantes et durables pour un habitat plus confortable et plus sûr.
glassolutions SAINT-GOBAIN	Transformation et distribution de solutions verrières performantes pour l'habitat résidentiel et tertiaire.
vetrotech SAINT-GOBAIN	Solutions vitrées de protection contre l'incendie et de haute sécurité pour le bâtiment et la marine.
SageGlass SAINT-GOBAIN	Solutions de vitrage intelligent à teinte variable.
placo gyproc British Gypsum rigips formula	Solutions à base de gypse pour l'aménagement intérieur.
SAINT-GOBAIN eurocoustic SAINT-GOBAIN	Solutions acoustiques multi-matériaux sous forme de dalles de plafond, îlots, panneaux muraux, toiles et enduits.
isover SAINT-GOBAIN	Solutions d'isolation thermique, acoustique et de protection contre le feu.
weber SAINT-GOBAIN	Solutions pour la chimie de la construction, incluant mortiers, solutions pour façades, isolation thermique par l'extérieur, pose de carrelage, étanchéité, préparation et finition des surfaces.
PAM SAINT-GOBAIN	Solutions complètes de canalisations pour l'adduction d'eau, l'assainissement et l'industrie.
France	
POINT.P VOTRE RÉUSSITE COMMENCE ICI	Distributeur de matériaux de construction et de produits du bâtiment.
CEDEO	Distributeur en sanitaire, chauffage, plomberie.
PUM	Distributeur spécialiste des réseaux d'eau, de l'énergie et des télécommunications.
LA PLATEFORME GAGNEZ DU TEMPS ET DE L'ARGENT	Distributeur exclusivement réservé aux professionnels du bâtiment rénovateurs urbains.
asturienne Pas de toit sans nous	Distributeur spécialiste de la couverture des bâtiments, leader sur le marché français de la distribution des fenêtres de toit et des métaux non ferreux.
DISPANO	Distributeur de bois, panneaux et menuiseries pour les marchés de la construction neuve et de la rénovation.
Amérique du Nord	
CertainTeed SAINT-GOBAIN	Solutions pour l'habitat : toitures, bardages, clôtures, terrasses, isolation, cloisons et plafonds.
KAYCAN	Solutions de revêtements extérieurs pour la construction neuve et la rénovation.
Brésil	
telhanorte	Distributeur aux particuliers et aux professionnels de produits et services d'aménagement de l'habitat.

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

Brésil et Europe	
Alterna	Marque propre internationale de distribution en sanitaire et cuisine.
Espagne	
Distriplac	Distributeur spécialiste en aménagement intérieur et en isolation.
Europe	
Altech	Marque propre internationale de distribution en plomberie, chauffage et ventilation.
NOVIPRO	Marque propre internationale de distribution en outillage, protection individuelle, chimie du bâtiment et matériel de chantier.
Europe (hors France)	
ULTIPRO	Marque propre internationale de distribution en gros œuvre, couverture et aménagement intérieur.
Pays nordiques (Danemark, Finlande, Norvège, Suède)	
DAHL	Distributeur spécialiste en plomberie, sanitaire, chauffage, ventilation, génie civil, industrie et refroidissement.
/OPTIMERA/	Distributeur de matériaux de construction pour les professionnels et les particuliers.
BEVEGO BYGGPLÅT VENTILATION ISOLERING	Distributeur spécialiste en acier, isolation technique et ventilation.
Suisse	
SANITAS TROESCH	Distributeur spécialiste de la salle de bains et de la cuisine pour les professionnels et les particuliers.

Positions concurrentielles [11]

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

Principaux concurrents [11]

- NSG (Monde)
- AGC Corporation (Monde)
- Guardian (États-Unis)
- Sisecam (Europe)
- Divers verriers chinois
- Armstrong (Monde)
- CNBM (Monde)
- Johns Manville (Chine, États-Unis, Europe)
- Kingspan (Monde)
- Knauf (Monde)
- Etex (Monde)
- Technonicol (Europe)
- Rockwool (Monde)
- Owens Corning (Monde)
- GAF (États-Unis)
- Ply Gem (Amérique du Nord)
- Sto (Monde)
- Ardex (Monde)
- Mapei (Monde)
- Sika (Monde)
- Duktus-VonRoll (Europe)
- Electrosteel (Monde)

[11] *Sources internes.*

- XinXing (Monde)
- Jindal (Monde)
- Ahlsell (Scandinavie)
- Chausson, Herige, Samse (France)
- Stark Group (Allemagne, Autriche, Scandinavie)
- CG Gruppe (France, Pologne, Pays-Bas, Norvège)
- Holcim (États-Unis et Europe)

B – Métiers au service de clients mondiaux

Marques

Marques principales[12]	Positionnement
SAINT-GOBAIN	La marque Saint-Gobain est utilisée par de nombreuses activités au service de clients mondiaux.
SEKURIT GLAZING IN MOTION	Vitrages innovants pour le secteur automobile.
SEKURIT service	Saint-Gobain Sekurit Service : distribution de vitrages de remplacement et produits associés pour les entreprises du marché de l'après-vente automobile.
GLASSDRIVE	Réseau européen de stations de montage fixes et mobiles pour la réparation, la pose et le remplacement des vitrages automobiles.
FRANCE PARE-BRISE	Réseau français de franchisés spécialisés dans la réparation, la pose et le remplacement de vitrage automobile.
NORGLIDE	Paliers destinés notamment au marché de l'automobile.
ADFORS SAINT-GOBAIN	Solutions de renforts et de revêtements composées d'une large gamme de textiles techniques pour les marchés de la construction (moustiquaires, grilles et treillis de renfort, bandes à joints, revêtements muraux), de l'industrie (voiles et grilles de verre) et de l'infrastructure (géogrilles pour le renfort d'enrobés bitumineux).
Vetrotex	Solutions de fibres de verre pour renforcement destinées aux marchés de l'industrie et de la construction.
HKO	Solutions de textiles techniques pour l'isolation thermique à haute température et la protection contre le feu et la chaleur pour les marchés de l'industrie et de l'automobile.
CHRYSO SAINT-GOBAIN	Solutions pour la chimie de la construction.
gcp	Solutions pour la chimie de la construction : adjuvants pour béton, additifs pour ciment et autres matériaux de spécialités tels que les solutions d'étanchéité, protection incendie et coulis spéciaux.
NORTON SAINT-GOBAIN	Solutions abrasives pour tous les marchés, matériaux et applications.
NORTON clipper	Machines pour la construction légère, outils diamantés et abrasifs pour le bâtiment et la construction.
flexovit	Abrasifs pour applications industrielles.
TEK BOND SAINT-GOBAIN / ONE BOND SAINT-GOBAIN	Adhésifs et produits d'étanchéité pour des applications domestiques et industrielles.

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

NORSEAL.	Bandes de mousse d'étanchéité pour la protection contre les effets environnementaux et mécaniques.
NORBOND.	Rubans de collage en mousse avec adhésifs pour les applications de collage.
VERSIV™	Matériaux composites pour les applications de décollement, de friction, de protection et d'isolation diélectrique.
SHEERGARD	Solutions protégeant la fiabilité du signal électromagnétique pour les radômes et les systèmes de communication.
SolarGard SAINT-GOBAIN	Films pour vitrages automobiles et du bâtiment.
SEFPRO It's a matter of trust	Solutions réfractaires pour les fours verriers.
ZirPro	Billes céramiques pour le broyage, billes et grains céramiques pour le sablage, poudres d'oxyde de zirconium et produits chimiques pour les industries des véhicules électriques, 5G, énergies nouvelles, automobile, aéronautique et industries de traitement de surface.
Valoref	Service de gestion des déchets réfractaires et céramiques techniques.

Positions concurrentielles [13]

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

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

Principaux concurrents [13]

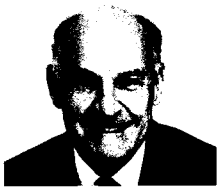
- Imerys
- Cumi Ceramics
- 3M
- Noritake
- Trelleborg
- NSG
- AGC Corporation
- Valmiera
- Fuyao
- Sika

[13] *Sources internes.*

1.5 LA GOUVERNANCE

1.5.1 LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

Au 31 décembre 2022, le Conseil d'administration comprend les membres suivants :



Pierre-André de Chalendar

Président du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain



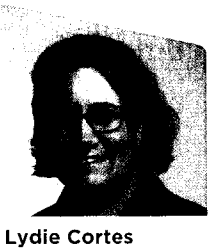
Benoit Bazin

Directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain, administrateur



Jean-François Cirelli

Administrateur indépendant, Président du Comité des nominations et des rémunérations



Lydie Cortes

Administratrice salariée, membre du Comité des nominations et des rémunérations



Sibylle Daunis-Opfermann

Administratrice représentant les salariés actionnaires



Thierry Delaporte

Administrateur indépendant



Lina Ghotmeh

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



Iêda Gomes Yell

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



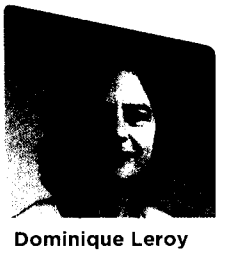
Pamela Knapp

Administratrice indépendante, Présidente du Comité d'audit et des risques



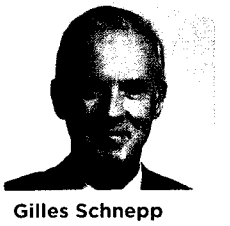
Agnès Lemarchand

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



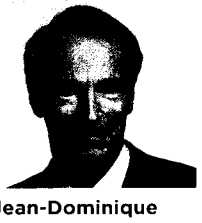
Dominique Leroy

Administratrice indépendante, membre du Comité des nominations et des rémunérations



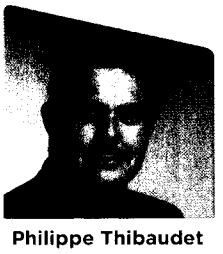
Gilles Schnepp

Administrateur, membre du Comité d'audit et des risques



Jean-Dominique Senard

Administrateur référent, administrateur indépendant, membre du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise



Philippe Thibaudet

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



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

1.5.2 LE COMITÉ EXÉCUTIF

Au 31 décembre 2022, le Comité exécutif comprend les membres suivants :



Benoit Bazin
Directeur général



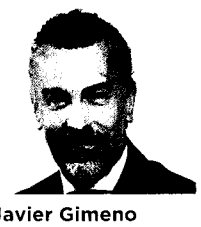
Noémie Chocat
Directrice de la stratégie



Patrick Dupin
Directeur général adjoint, Directeur général de la région Europe du Nord



Thierry Fournier
Directeur général adjoint, Directeur général de la région Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique



Javier Gimeno
Directeur général adjoint, Directeur général de la région Amérique latine



Cordula Gudduschat
Directrice du marketing et du développement



Anne Hardy
Directrice de l'innovation



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



David Molho
Directeur général des Solutions de Haute Performance



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



Laurence Pernot
Directrice de la communication



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



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



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



Sreedhar N.
Directeur financier

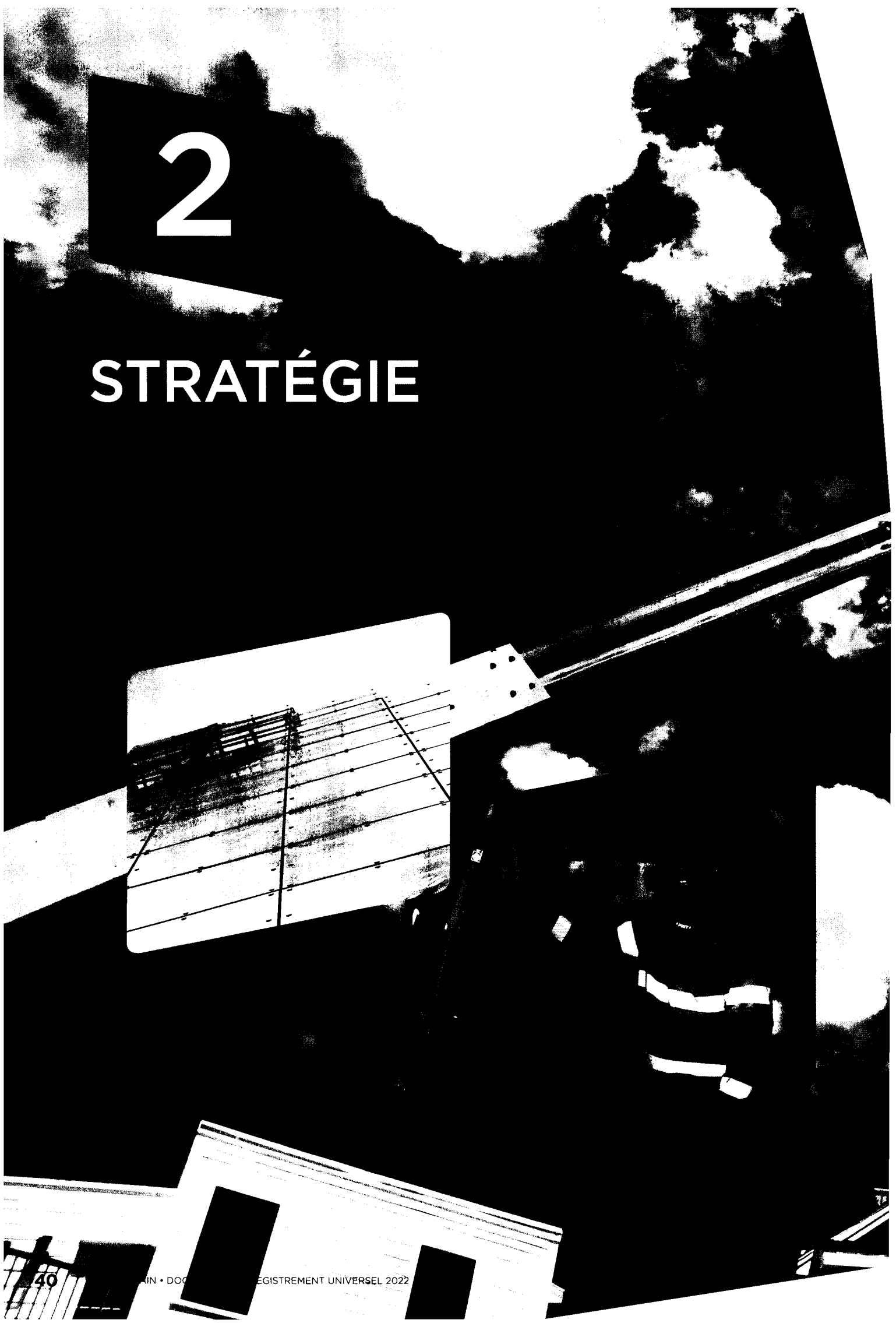


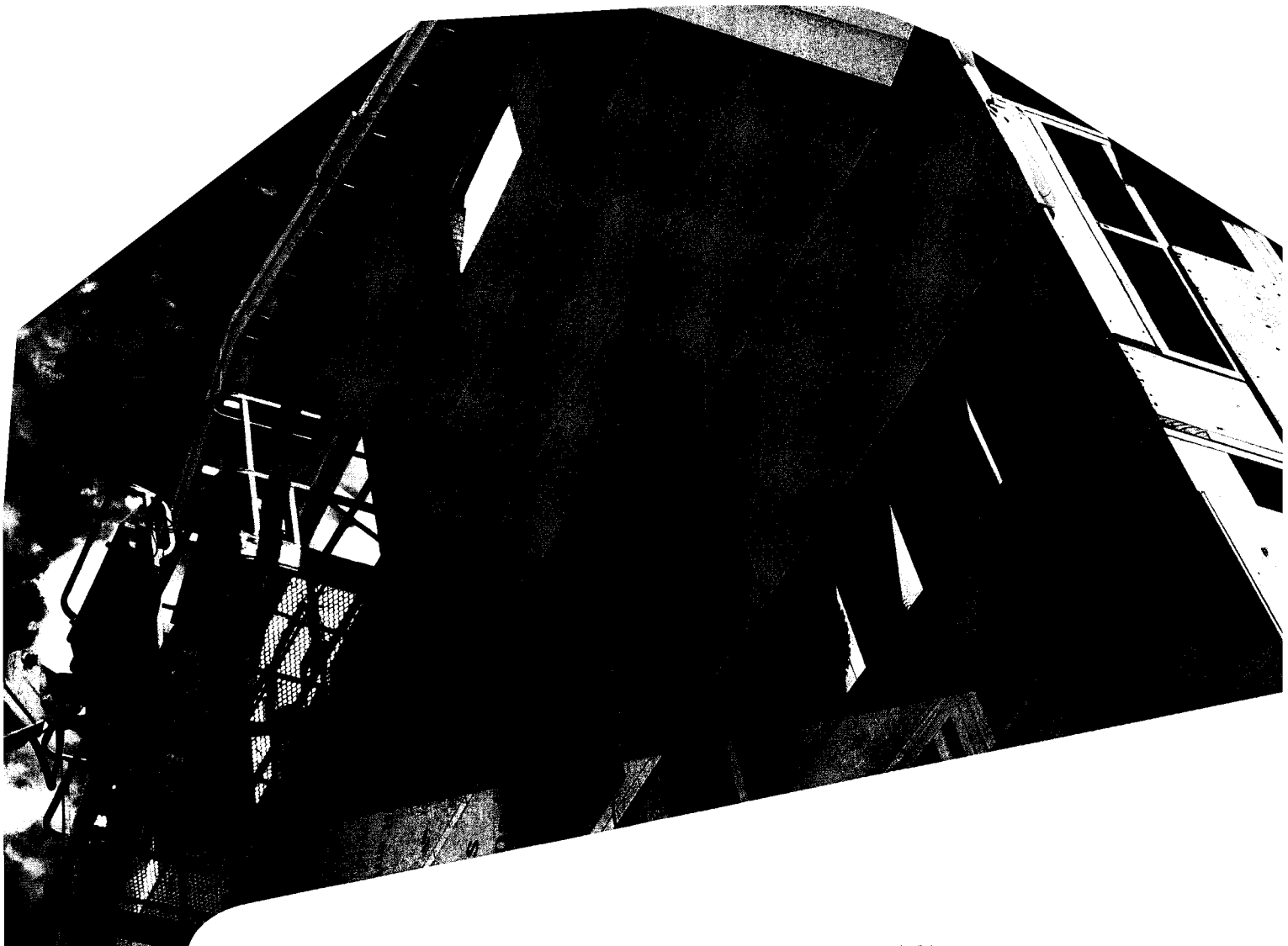
Antoine Vignial
Secrétaire général

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

2

STRATÉGIE





2.1 L'ENVIRONNEMENT DU GROUPE 43

2.1.1 Grands défis et opportunités 43

2.1.2 Tendances sur les différents marchés du Groupe 47

2.1.3 Les parties prenantes du Groupe 52

2.2 LA VISION 56

2.3 L'APPROCHE STRATÉGIQUE 57

2.3.1 Appliquer un plan stratégique : « Grow & Impact » 57

2.3.2 Apporter des solutions aux marchés 57

2.3.3 Faire levier sur la donnée et le digital 58

2.3.4 Centrer l'innovation sur le client 60

2.3.5 Être à la pointe de la transformation de la construction 64

2.3.6 Développer une organisation tournée vers la performance 65

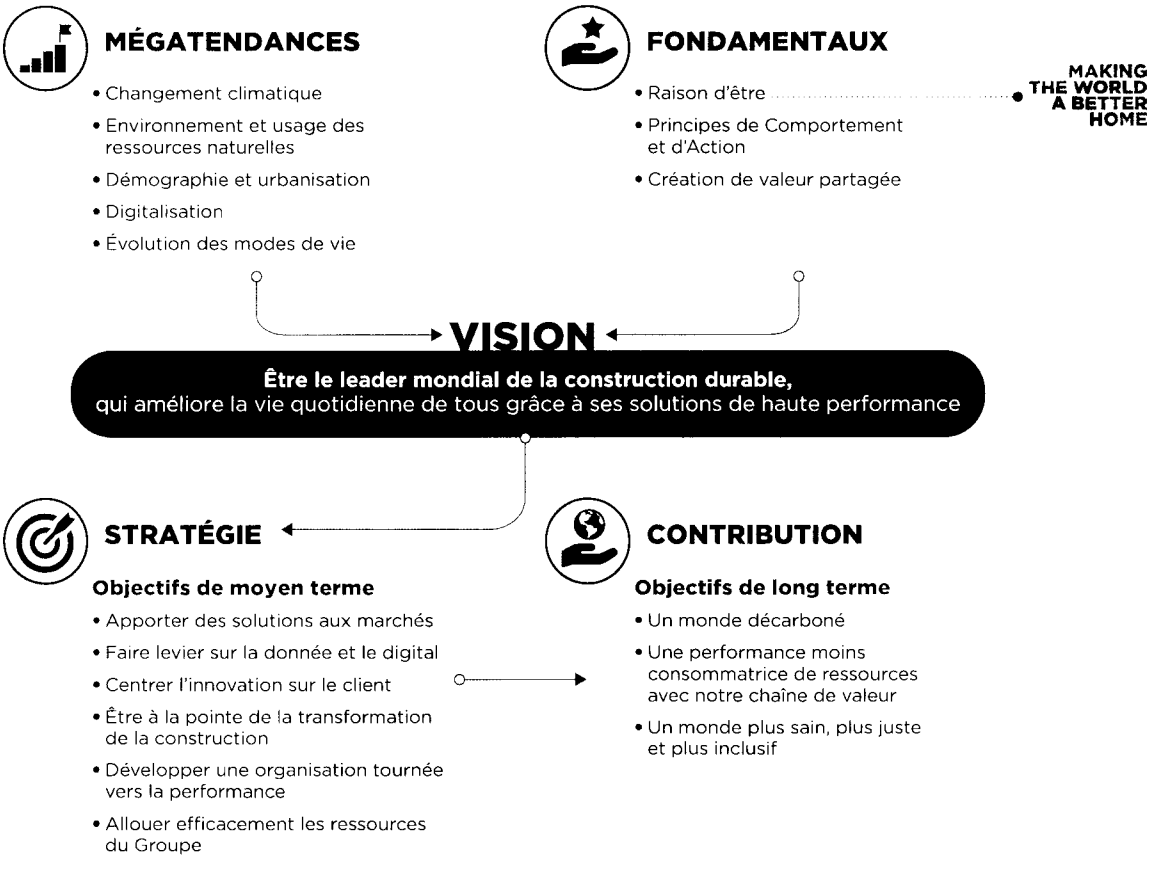
2.3.7 Allouer efficacement les ressources du Groupe 68

Dans un contexte fortement volatil, déterminé autant par des crises conjoncturelles que par des **mégatendances**, comme le changement climatique, la raréfaction des ressources, l'urbanisation continue ou encore la digitalisation et l'évolution des modes de vie (cf. section 2.1.1, p. 43), **Saint-Gobain continue à évoluer**. Après le plan « Transform & Grow » (2019-2021), le plan stratégique « Grow & Impact » (2021-2025 – cf. section 2.3.1, p. 57) a pour objectif de permettre au Groupe de s'affirmer comme le **leader mondial de la construction durable, qui améliore la vie quotidienne de tous grâce à ses solutions de haute performance** (cf. section 2.2, p. 56).

Fort de ses fondamentaux (cf. section 1.2.2, p. 15), Saint-Gobain se transforme en généralisant une **approche par solutions**, en intégrant **la donnée et le digital**, en poursuivant une **démarche d'innovation** centrée sur le client, en se situant à la pointe de la transformation de la construction, et en améliorant son **organisation**.

Cette recherche de performance à court et à moyen terme vise à permettre au Groupe d'apporter des réponses aux attentes de ses clients sur les marchés de la **rénovation des bâtiments**, de la **construction neuve et légère**, et de la **décarbonation des procédés industriels.** L'évolution de tous ces secteurs est cruciale pour répondre aux défis posés à l'humanité. C'est ainsi que Saint-Gobain se positionne afin de **contribuer sur le long terme, de manière déterminée**, à créer un **monde décarboné**, **plus sobre**, **plus sûr et plus engageant** (cf. chapitre 3, p. 70).

L'**alignement** entre son propre modèle d'affaires, les intérêts de ses parties prenantes (cf. section 2.1.3, p. 52), et les intérêts de la société à l'échelle mondiale constitue le sens profond de la stratégie du Groupe et définit la valeur unique que Saint-Gobain apporte. C'est également ainsi que sa raison d'être, *Making the world a better home*, se matérialise. Dit en d'autres termes, le caractère durable des solutions proposées par le Groupe sur ses trois axes de développement (rénovation, construction neuve et industrie) est un levier de croissance essentiel pour Saint-Gobain.



2.1 L'ENVIRONNEMENT DU GROUPE

2.1.1 GRANDS DÉFIS ET OPPORTUNITÉS

Les mégatendances à l'œuvre – changement climatique, raréfaction des ressources naturelles, urbanisation et croissance démographique, digitalisation ou encore évolution des modes de vie – continueront à dessiner l'évolution du monde pour des décennies. Ces mouvements de fond constituent autant de défis posés à l'économie et à la société, auxquels Saint-Gobain apporte des réponses concrètes, immédiatement opérationnelles ; ils sont ainsi porteurs d'un immense potentiel de croissance pour le Groupe.

Ces tendances lourdes dessinent un monde qui est également contraint par un faisceau de crises : géopolitiques et régionales, mais aussi mondiales à travers la désorganisation des chaînes d'approvisionnement, l'augmentation du coût de l'énergie et ses effets sur l'enchérissement des matières premières, et l'augmentation des taux d'intérêt. Ces crises rendent le contexte plus volatil sur les plans économique, politique et social ; elles mettent l'accent sur l'interdépendance de l'ensemble de ces phénomènes, et sur l'urgence qu'il y a, pour l'ensemble de la société, à apporter des solutions aux défis auxquels elle est confrontée. Pour Saint-Gobain, il s'agit de se doter de toute l'agilité nécessaire afin de pouvoir s'adapter en permanence à un environnement en mutation constante, et de pouvoir fournir les réponses adéquates pour chacun de ces enjeux :

- concernant le changement climatique, proposer des solutions pour la décarbonation des secteurs de la construction et de l'industrie ;
- concernant l'épuisement des ressources naturelles, diminuer les prélèvements de matières premières et accélérer vers une économie circulaire ;
- concernant l'urbanisation continue, apporter des solutions pour la rénovation des bâtiments, la construction légère et la mobilité ;
- concernant la digitalisation, accélérer dans l'innovation, la collecte et l'exploitation de la donnée ;
- et enfin, concernant l'évolution des modes de vie, proposer des solutions adaptées aux nouveaux usages, aux nouvelles attentes, et à leur évolution dans le temps long.

A – Changement climatique

La menace environnementale la plus proche réside dans le changement climatique et ses conséquences sur les équilibres économiques, sociaux, environnementaux et géopolitiques. La seule réponse à cette menace est la décarbonation de l'économie dans son ensemble, à travers une réduction drastique des émissions de gaz à effet de serre (GES) pour l'ensemble des économies de la planète. Il s'agit de corriger une tendance continue d'augmentation des émissions de GES ; signe encourageant, cette hausse est en train de ralentir [1]. Dans le contexte du 6e cycle d'évaluation du GIEC [2], les objectifs de l'accord de Paris, signé en 2015, restent la priorité : maintenir la hausse des températures en dessous de 2 °C – et si possible 1,5 °C – par rapport à l'ère préindustrielle.

De manière très concrète, cela signifie baisser les émissions mondiales de CO_2 (estimées à 40,2 milliards en 2022) de 1,4 milliard de tonnes en moyenne chaque année d'ici 2050, selon le *Global Carbon Project* [3]. Chaque année, sur la base des derniers travaux scientifiques, l'*Emissions Gap Report* du Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE) compare l'écart entre ces engagements et la baisse nécessaire pour respecter l'objectif. Sa 13e et dernière édition, publiée fin 2022, intitulée *The Closing Window* [4], indique que la communauté internationale n'est pas alignée avec la cible, la tendance actuelle conduisant à une augmentation de 2,8 °C à la fin du siècle, tandis que les engagements pris à ce jour ne pourront réduire cette augmentation qu'à un niveau de 2,4 à 2,8 °C. Selon ce rapport, seule une transformation rapide et profonde du système économique mondial peut délivrer les diminutions énormes d'émissions de GES nécessaires, à savoir 30 % de baisse d'ici 2030 pour tenir l'objectif de 2 °C, afin d'éviter le désastre climatique [5].

Parmi les secteurs cités par le rapport du PNUE, le secteur de la construction tient une place essentielle, car il représente à lui seul près de 40 % des émissions annuelles de CO_2 dans le monde, dont les deux tiers sont liés à l'exploitation des bâtiments (émissions opérationnelles liées au chauffage, à la climatisation, ou encore à l'eau chaude sanitaire) et un tiers est lié à la production des matériaux, à leur transport, aux engins de chantiers, c'est-à-dire le carbone incorporé [6]. L'évolution du secteur de la construction est donc central dans la réponse au changement climatique, autant en ce qui concerne la construction neuve que pour le bâti existant, dans la mesure où on estime que près de la moitié du parc actuel existera toujours et continuera à émettre du carbone en 2050 [7]. La décarbonation passe ici nécessairement par des plans de rénovation massifs, notamment dans les pays développés, afin d'améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments et le remplacement des énergies fossiles pour le chauffage et la réfrigération par des énergies renouvelables.

---

(1) *The Economist, novembre 2022. https://www.economist.com/graphic-detail/2022/11/14/a-rare-reason-for-optimism-about-climate-change.*

(2) *Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat, créé en 1988 à la demande du G7, en vue de fournir des évaluations détaillées de l'état des connaissances scientifiques, techniques et socio-économiques sur les changements climatiques, leurs causes, leurs répercussions potentielles et les stratégies de parade. Le GIEC est placé sous le patronage du Programme des Nations unies pour l'environnement (PNUE).*

(3) *Le Monde, novembre 2022. https://www.lemonde.fr/climat/article/2022/11/11/les-emissions-mondiales-de-co2-restent-a-des-niveaux-record-cette-annee_6149409_1652612.html.*

(4) *https://www.unep.org/resources/emissions-gap-report-2022.*

(5) *Idem, p. XV.*

(6) *PNUE, Global Alliance for Buildings and Construction* – 2022 Global Status Report for Buildings and Construction – *https://globalabc.org/our-work/tracking-progress-global-status-report.*

(7) *Agence internationale de l'énergie* – Energy Technlology Perspectives 2020, *p. 8.*

La solution au changement climatique associe ainsi le grand public, les États (à travers la régulation, la fiscalité et les investissements) et les entreprises, qui ont un rôle essentiel à jouer en minimisant leur empreinte et en maximisant leur contribution positive au changement. Saint-Gobain, qui a officialisé son soutien à l'initiative *Business Ambition for 1,5 °C* portée par le Pacte mondial des Nations unies (sur le partenariat avec le Global Compact, cf. notamment section 4.2.3, p. 150), s'est engagé à réduire ses émissions de CO_2 de 33 % (en valeur absolue) entre 2017 et 2030. Le Groupe s'est également donné pour objectif de contribuer à la neutralité carbone d'ici à 2050 (cf. section 3.3.1.B.b, p. 104).

Saint-Gobain, par sa position unique sur la chaîne de valeur, contribue à **relever le défi de la décarbonation** en proposant à ses clients industriels et de la construction des solutions contribuant activement à cet objectif (cf. section 3.3.2.C, p. 112) en permettant notamment l'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments et donc l'évitement d'émissions grâce aux techniques de construction légère (cf. section 2.3.5, p. 64).

Le Groupe met également son portefeuille d'activités en cohérence avec cet objectif ; les acquisitions de Chryso en 2021 et de GCP Applied Technologies en 2022 font de Saint-Gobain un **leader mondial dans la chimie de la construction**, avec des spécialités appliquées permettant notamment de décarboner la construction neuve, comme une **nouvelle technologie d'additifs permettant aux clients de Saint-Gobain de produire du ciment bas carbone.**

Dans le domaine des Solutions de Haute Performance, les offres du Groupe permettent à ses clients industriels de tendre vers plus de sobriété énergétique, une démarche déterminante pour préserver leur profitabilité et diminuer leurs émissions de gaz à effet de serre. La *Business Unit* « Solutions de Surface » propose de son côté des solutions qui permettent par exemple aux industriels de l'aluminium d'éviter jusqu'à 17 % de leurs émissions de CO_2, et aux industriels du bois une réduction de 54 %. Dans ce domaine, le codéveloppement est clé, et se matérialise ici l'apport de Saint-Gobain à l'économie, en permettant à l'industrie de progresser vers la décarbonation.

Le Groupe travaille enfin, de manière déterminée, à diminuer l'impact de ses propres opérations en termes d'émissions de GES, notamment en améliorant toujours l'efficacité de ses procédés et à travers des innovations telles que le projet pilote de production de verre « Zéro Carbone » mené à bien en France en 2022. En Tchéquie, c'est l'électrification des fours de production de fibre de verre qui permettra à terme de réduire de 20 % les émissions de CO_2, soit 50 000 tonnes par an. Le Groupe a également doublé en un an, entre 2020 et 2021, la part de l'électricité bas carbone dans son mix énergétique, désormais à près de 40 %. Saint-Gobain poursuit son chemin de contribution à la neutralité carbone **en déployant des outils toujours plus avancés pour mesurer et monitorer les émissions de GES** à l'échelle de l'ensemble de sa chaîne de valeur. L'ensemble des activités du Groupe est concerné, y compris dans la distribution ; en Norvège, Dahl Optimera est ainsi passé à l'électrification complète de sa flotte de véhicules, afin d'aboutir à des transports propres. Le Groupe joue enfin, de manière plus large, un rôle clé en contribuant à mobiliser l'ensemble de la chaîne de valeur du bâtiment vers un objectif commun de décarbonation.

B – Environnement et usage des ressources naturelles

Centrales pour la durabilité des modèles économiques et pour la capacité de l'être humain à habiter la planète, **les ressources naturelles** se raréfient, sous l'effet d'une consommation qui a triplé en 50 ans [8] ; elle concerne aussi bien les ressources fossiles extraites – et parmi elles les hydrocarbures – que les ressources renouvelées de manière constante, parmi lesquelles l'eau potable. Le « jour du dépassement » [9], c'est-à-dire la date à laquelle la demande annuelle de l'humanité sur la nature (empreinte écologique) dépasse la capacité de la Terre à régénérer des ressources naturelles sur l'année entière (biocapacité), a ainsi tendance à arriver chaque année plus tôt ; elle a été calculée au 22 juillet en 2022 [10]. **Ici aussi, le secteur du bâtiment joue un rôle essentiel**, avec 50 % de la consommation de ressources naturelles mais aussi 12 % de la consommation d'eau potable et 40 % de la production de déchets solides [11].

Saint-Gobain répond à cet enjeu grâce à ses solutions pour la construction et l'industrie ; en 2022, le Groupe a ainsi été le **premier industriel à produire et à commercialiser une plaque de plâtre conçue à partir de plus de 50 % de plâtre recyclé**, et qui conserve les mêmes performances techniques et fonctionnelles qu'une plaque de plâtre standard. Autre exemple d'application, à travers la marque Placo®, Saint-Gobain va fournir pour les Jeux Olympiques de 2024 près de 100 000 m^2 de cloisons démontables et ré-employables, et servir ainsi l'objectif d'une construction plus frugale en ressources et prenant en compte des objectifs de sobriété de long terme.

En Allemagne, Rigips a lancé RiCycling, un système qui permet de réduire l'exploitation du gypse, depuis l'extraction jusqu'à la déconstruction, portant plus loin son engagement dans la durabilité. Pour les clients industriels du Groupe, sa marque Valoref, déjà leader européen du recyclage des déchets réfractaires, diversifie les matériaux pris en charge et internationalise ses activités en Amérique du Nord, en Chine et en Inde.

L'ensemble des solutions proposées par Saint-Gobain pour la construction légère constitue de manière générale une réponse essentielle pour tendre vers un impact de plus en plus faible du secteur de la construction dans son ensemble, à travers un prélèvement de ressources en baisse. Saint-Gobain accélère ainsi sa transition vers une économie circulaire, prenant en compte l'ensemble du cycle de vie de ses produits et de ses solutions, afin de limiter leur consommation en ressources naturelles, de prolonger leur durée de vie et de favoriser leur recyclage de manière à réduire la production de déchets non valorisés (cf. section 3.4.1, p. 116). Cet engagement porte aussi sur l'amélioration des propres procédés du Groupe ; les déchets non valorisés ont ainsi diminué de 24 % entre 2017 et 2021. En France, l'usine de verre plat d'Aniche a ainsi lancé le projet « Tri Calcin » avec pour objectif de diminuer significativement ses émissions de CO_2 et revaloriser le verre disponible dans les chantiers de reconstruction locaux. Au Danemark, Isover a mis en application un programme vertueux, « Glass to Wool », qui récupère et recycle les anciens vitrages pour fabriquer de la laine de verre. Saint-Gobain a par ailleurs diminué de 40 % ses rejets d'eau en 2021 par rapport à 2010, avec un objectif

[8] *Krausmann Fridolin et al., 2018.*
[9] *Calculé par l'ONG Global Footprint Network sur la base de données provenant de sources telles que l'Agence internationale de l'énergie ou le « Carbon Project ». La méthodologie de calcul est expliquée ici : https://www.overshootday.org/2021-calculation et ici : https://www.overshootday.org/about-earth-overshoot-day.*
[10] *Fonds mondial pour la nature, https://www.wwf.fr/jour-du-depassement.*
[11] *United Nations Environment Program-Sustainable Buildings and Climate Initiatives (UNEP-SBCI) : « Building Design and Construction : Forging Resource Efficiency and Sustainable Development ».*

d'atteindre 80 % d'ici 2025. Les activités de distribution du Groupe, à travers leur maillage territorial, jouent un rôle important pour progresser vers une économie circulaire ; Saint-Gobain Distribution Bâtiment France est ainsi devenu le premier réseau privé de points de collecte de déchets de chantier du BTP.

C – Démographie et urbanisation

En novembre 2022, la population mondiale a dépassé la barre symbolique des 8 milliards d'individus. Si les experts prévoient un ralentissement et un arrêt futur de cette croissance, avec un pic de 10,4 milliards d'habitants dans les années 2080, cette mégatendance a des conséquences lourdes du fait de son rythme spectaculaire ; il n'aura fallu que 11 ans pour peupler la planète de ce huitième milliard, entre 2011 et 2022. Elle recouvre pourtant des réalités très différentes ; dans les pays développés, l'évolution de la natalité conduit d'ores et déjà à un vieillissement continu de la population, engendrant des besoins spécifiques d'adaptation de l'habitat, préfigurant ce qui se produira plus tard à l'échelle de la planète. Dans d'autres régions géographiques, l'accroissement rapide de la population conduit à des tensions fortes sur le secteur du bâtiment et sur la capacité à fournir un logement sain et digne à tous.

Or, la population mondiale est également, depuis 2007, majoritairement urbaine [12], le taux d'urbanisation excédant déjà 80 % dans les pays à revenu élevé et intermédiaire [13]. On estime à 2 milliards de personnes l'accroissement de la population urbaine dans les 30 prochaines années. La plus grande partie de l'humanité vit aujourd'hui dans les villes, qui représentent plus de 60 % de la consommation d'énergie et de ressources naturelles et plus de 70 % des émissions de GES à l'échelle mondiale. Cette urbanisation rapide induit la nécessité de construire rapidement beaucoup de constructions neuves (en particulier dans les pays émergents) et donc une demande pour des solutions permettant d'augmenter la productivité, en construisant plus vite et avec moins de main-d'œuvre. L'urbanisation se traduit également par des contraintes fortes sur la gestion des déchets, l'approvisionnement en énergie, mais aussi toutes les infrastructures telles que les transports, à travers des réseaux modernisés, densifiés, intelligents, des parcs roulants rénovés, offrant plus de confort et d'efficacité énergétique, sans oublier l'ouverture à des innovations telles que le développement des drones en milieu urbain. Elle concerne également les lieux d'usage collectif, des bureaux aux hôpitaux en passant par les lieux dédiés au sport, au commerce ou au divertissement. Les transports et le bâtiment sont donc au cœur du sujet de l'urbanisation, avec un enjeu de transformation du bâti pour tendre vers la sobriété énergétique et préparer l'adaptation au changement climatique, en concevant et en construisant des villes résilientes et adaptables sur le long terme.

Saint-Gobain a un rôle central à jouer pour répondre aux besoins d'une construction à la fois abordable et durable, afin que chacun puisse bénéficier d'un logement décent, économe en énergie, et contribuant à une vie urbaine confortable grâce à l'ensemble des ses solutions pour la rénovation, pour la construction neuve, ou encore pour les infrastructures liées à l'adduction d'eau. À travers ses enseignes de distribution, le Groupe apporte également des solutions adaptées au contexte urbain, à travers un maillage de points de vente de proximité, une logistique repensée pour la rendre plus vertueuse, et une capacité à récupérer les déchets de chantiers. Il contribue également au développement de nouvelles solutions de mobilité, plus intelligentes et plus durables (cf. section 1.4.1.B.a, p. 29).

D – Digitalisation

La digitalisation est une **tendance lourde parvenue aujourd'hui à maturité** auprès du grand public ; 30 ans après le premier SMS envoyé, on estime par exemple en 2022 que 73 % des individus de plus de 10 ans dans le monde, tous pays confondus, disposent d'un téléphone portable. Elle continue d'influencer fortement l'évolution de l'ensemble des secteurs économiques et industriels dans lesquels Saint-Gobain est présent.

Dans la **distribution**, la tendance de fond d'expansion constante du commerce électronique a été encore accélérée par la crise sanitaire qui a commencé en 2020 et qui a amené par exemple la part de commerce en ligne à dépasser pour la première fois 15 % du total des ventes de détail aux États-Unis [14]. Au-delà de la transposition des offres via des plateformes digitales, et de l'attention portée à l'ergonomie des sites web, l'enjeu est aujourd'hui de prendre en compte l'expérience utilisateur de manière globale et ainsi de recréer un lien direct et privilégié entre les marques d'un côté et les clients et utilisateurs finaux de l'autre, en proposant une expérience personnalisée à chacun. Cela peut se faire en concevant des offres intégrant des services associés ; en collectant des données et en les analysant, tout en respectant les droits des individus ; en prenant en compte l'ensemble des canaux et des points de contact (web, mobile, réseaux sociaux, ou encore lieux de vente). Au-delà des clients particuliers, cette remise en cause radicale de la relation client redéfinit profondément le rapport des professionnels (et notamment les artisans) à leurs fournisseurs. L'évolution des technologies et des usages oblige par ailleurs les marques à une évaluation constante des tendances et à l'intégration éventuelle de nouveaux outils et de nouvelles fonctionnalités telles que la réalité augmentée, le *m-commerce* ou la recherche vocale. Au-delà de la relation purement commerciale, le décloisonnement qu'apporte le digital incite les marques produit et les marques de distribution à redéfinir de manière holistique la relation avec l'ensemble de leurs parties prenantes, y compris leurs collaborateurs, leurs fournisseurs, et le grand public.

[12] *Département des affaires sociales et économiques des Nations unies : « World Urbanization Prospects 2018 », p. 11 – https://population.un.org/wup/Publications/Files/WUP2018-Highlights.pdf.*
[13] *Département des affaires sociales et économiques des Nations unies, « World Urbanization Prospects 2018 », p. 8 – https://population.un.org/wup/Publications/Files/WUP2018-Highlights.pdf.*
[14] *https://www.census.gov/retail/mrts/www/data/pdf/ec_current.pdf.*

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

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

Pour Saint-Gobain, la digitalisation est une source de progrès et d'amélioration de la performance, mais aussi un outil au service de la décarbonation de ses procédés industriels. C'est un sujet de fond, qui touche toutes les activités du Groupe, et qui a des impacts majeurs sur la relation client, sur le recrutement et la formation, sur le processus d'innovation, sur le positionnement marché, sur les procédés industriels eux-mêmes (cf. section 2.3.3, p. 58) et sur sa responsabilité sociale et environnementale.

E – Évolution des modes de vie

Dans les pays occidentaux, les individus passent en moyenne 90 % de leur temps en intérieur [15], et la généralisation du télétravail redéfinit les attentes vis-à-vis des bâtiments d'habitation, alimentant la tendance structurelle d'augmentation du marché de la rénovation des logements liée aux objectifs de sobriété énergétique. C'est tout le **rapport au travail** qui évolue, avec l'aide de la digitalisation des outils de travail, mais aussi du fait de l'augmentation de la mobilité géographique, des évolutions sociétales telles que les mutations des structures familiales, de l'arrivée de nouvelles générations sur le marché du travail, ou encore des demandes des travailleurs pour un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. En termes d'usages des bâtiments, des attentes plus fortes sur des sujets très concrets liés à la santé, au confort – en termes de bruit, de température, de lumière, d'esthétique, de qualité de l'air – et à l'habitabilité des lieux de vie s'ajoutent à ces préoccupations. On estime par exemple que 65 % de l'exposition à la pollution de l'air extérieur se produit à l'intérieur ; l'élimination des agents polluants émis par l'intérieur des logements eux-mêmes – parmi lesquels les composés organiques volatils – participe à cette même exigence.

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

L'évolution des modes de vie a également des impacts significatifs sur la mobilité. La mondialisation et l'augmentation du niveau de vie au niveau planétaire ont pour corollaire la tendance à l'accroissement de la mobilité des individus. L'exigence de décarbonation et la densification des centres d'habitation conduisent en parallèle à modifier les réseaux de transport collectif pour les renforcer et les rendre plus efficaces, plus sobres sur le plan énergétique et moins consommateurs de ressources. Concernant les véhicules individuels, la transition est désormais complètement engagée vers des modèles moins émetteurs de GES, énergétiquement plus efficaces et plus propres, plus confortables, et capables d'interagir en temps réel avec les autres véhicules et avec l'ensemble de l'environnement (cf. section 2.1.2, p. 50). Au-delà de cette révolution technologique, on assiste à une évolution de la symbolique de l'automobile dans l'esprit des consommateurs, et en conséquence à une préférence croissante pour l'usage plutôt que pour la possession. Cette tendance de fond, qui s'inscrit dans un mouvement de société plus large, a des impacts très forts en termes de conception des véhicules.

Pour Saint-Gobain, l'évolution des modes de vie est à la fois une incitation à suivre de manière étroite les évolutions des attentes des clients, et un levier important pour transformer l'industrie, la construction et la distribution afin de les rendre plus vertueuses et pour fournir un confort de vie toujours amélioré. En Inde, les dalles de plafond Asepta produites par Saint-Gobain Gyproc éliminent ainsi les microbes et contribuent à équiper les espaces pour un environnement sain. Aux Pays-Bas, de nouvelles écoles construites grâce aux solutions proposées par le Groupe permettent de mieux prendre soin des enfants avec une acoustique performante, de la luminosité, une qualité d'air optimale et un confort thermique irréprochable.

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

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

2.1.2 TENDANCES SUR LES DIFFÉRENTS MARCHÉS DU GROUPE

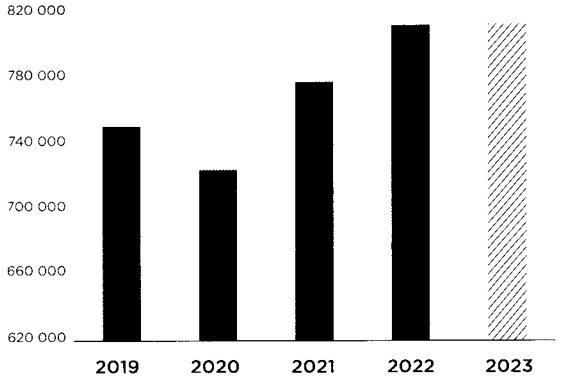
Saint-Gobain est porté par l'accélération des marchés sur lesquels le Groupe intervient, et dont il saisit les opportunités de croissance. Cette dynamique est à l'œuvre sur l'ensemble des zones géographiques et sur les marchés mondiaux [16]. Malgré un ralentissement cyclique caractérisé par un contexte inflationniste – avec ses conséquences sur les prix de l'énergie et des matériaux – et par la remontée des taux d'intérêt – avec ses conséquences sur le taux de confiance des ménages –, les tendances lourdes à l'échelle de la planète se concrétisent par des évolutions structurelles de marché qui sont favorables au développement du Groupe.

Dans les marchés d'Europe occidentale, l'augmentation continue du volume du marché de la rénovation répond à des évolutions réglementaires, au niveau communautaire avec le paquet « Fit for 55 ». Avec un parc de bâtiments vieillissant, le sujet de l'énergie est central ; la rénovation est rendue impérative du fait des objectifs de réduction de la dépendance stratégique de l'Union et de lutte contre la précarité énergétique. Le secteur de la construction neuve fait quant à lui l'objet de normes renforcées afin de délivrer de meilleurs résultats, notamment en termes de sobriété énergétique, et doit répondre aux pénuries de logements. En Amérique du Nord, le marché de la construction se caractérise par une accélération des pratiques de construction légère, tandis que la pénurie préexistante induit des besoins croissants de logements neufs. Sur les marchés émergents, la croissance démographique robuste et l'urbanisation continue donnent toute leur place à la construction légère. Enfin, sur les marchés mondiaux, l'exigence de lutte contre le changement climatique crée un horizon de croissance très forte pour les technologies et les solutions permettant la décarbonation de l'industrie et notamment de l'industrie de la construction.

A – Rénovation et enveloppe du bâtiment

Sur les marchés déjà parvenus à maturité, l'évolution du marché du bâtiment est déterminée par des tendances lourdes telles que l'augmentation du taux de propriété, ou encore le vieillissement de la population, qui induisent des besoins accrus de rénovation. C'est aussi un marché où l'enjeu de l'efficacité énergétique est essentiel. Le parc immobilier existant, très dense, est vieillissant ; or, c'est un secteur où les technologies permettant la décarbonation sont au point et permettent des gains extrêmement significatifs en termes de réduction d'émissions de GES, surtout dans un contexte de hausse tendancielle des prix de l'énergie. Le secteur de la rénovation est ainsi particulièrement porteur d'opportunités de croissance sur le continent européen, où il représente plus de 800 milliards d'euros en 2022 [17]. Les chiffres, assortis de prévisions, publiés dans le cadre du rapport Euroconstruct (portant sur une zone comprenant l'Allemagne, l'Autriche, la Belgique, le Danemark, l'Espagne, la Finlande, la France, la Hongrie, l'Irlande, l'Italie, les Pays-Bas, la Norvège, la Pologne, le Portugal, le Royaume-Uni, la Tchéquie, la Slovaquie, la Suède et la Suisse) de novembre 2022 montrent ainsi une tendance de marché soutenue.

TAILLE DU MARCHÉ DE LA RÉNOVATION DES BÂTIMENTS EN EUROPE (Md €) 2019-2023 [18]



L'intervention des autorités politiques est, sur ce marché, déterminante. Or, la rénovation (près de 50 % des ventes de Saint-Gobain au niveau mondial) correspond à trois objectifs essentiels concernant les stratégies publiques et donc le lien entre les décideurs politiques et les populations : l'engagement à contribuer à la neutralité carbone, l'indépendance énergétique et la protection du pouvoir d'achat des ménages. Au niveau européen, l'initiative REPowerEU se traduit par une enveloppe supplémentaire de 56 milliards d'euros d'ici 2027 affectée à l'efficacité énergétique. Sur le plan réglementaire, la directive sur la performance économique des bâtiments (EPBD ou *Energy Performance of Buildings Directive*) devrait conduire à l'introduction de standards minimaux obligatoires (*Minimum Energy Performance Standards* ou MEPS). Il s'agit d'un moment historique : on estime que 70 % des espaces résidentiels en Europe doivent être rénovés si on veut **atteindre l'objectif de neutralité carbone**, sachant que 55 % des bâtiments dans l'Union se situent dans les classes énergétiques E, F et G, les plus mauvaises (les plus consommatrices d'énergie au mètre carré). Or, cet objectif suppose que le taux annuel de rénovation des bâtiments soit multiplié par deux dans les dix ans dans l'ensemble de l'Union européenne. Les priorités du plan « RenovationWave » sont de limiter la précarité énergétique, de rénover les édifices publics et de décarboner le chauffage et la climatisation [19]. La stratégie de la Commission européenne est ainsi de rénover 35 millions de bâtiments inefficaces sur le plan énergétique et de créer jusqu'à 160 000 emplois « verts » additionnels [20] dans une logique à la fois environnementale, sociale et d'efficacité de la gouvernance publique. L'objectif de rénovation ne concerne pas que les bâtiments résidentiels ; les surfaces de bureaux sont également concernées. En France, ces dernières sont ainsi soumises par décret à une obligation de réduction de 40 % de leur consommation d'énergie avant 2030, 50 % d'ici à 2040 et 60 % avant 2050 pour toute surface supérieure à 1 000 m^2.

(16) *Source : Oxford Economics – Saint-Gobain, Capital Markets Day, octobre 2021.*
(17) *IHS, rapport Euroconstruct, novembre 2022. Le périmètre est celui des 19 pays étudiés par le rapport.*
(18) *IHS, op. cit. (en milliards d'euros prix 2021). Les chiffres pour 2023 sont des estimations, ceux pour les années suivantes sont des prévisions.*
(19) *Commission européenne, Direction générale des affaires économiques et financières – https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/fs_20_1844.*
(20) *Commission européenne, Direction générale des affaires économiques et financières – https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_20_1835.*

LES BÉNÉFICES ATTENDUS DE LA RÉNOVATION ÉNERGÉTIQUE

Les plans de soutien et d'incitation à la rénovation sont un outil essentiel permettant de répondre aux grands objectifs. **L'application maximale de la directive EPBD permettrait ainsi de délivrer des résultats très significatifs**, à la fois sur le pourcentage de bâtiments non rénovés, sur l'émission de GES par les bâtiments (en contribuant à la moitié des efforts de décarbonation nécessaires d'ici 2030), et sur leur consommation d'énergie [21] :



3 à 5 %
Part des bâtiments non rénovés dans la surface totale d'ici 2050, selon les régions en Europe, contre 47 % à 65 % en 2020.



- 57 %
Évolution des émissions de GES induites par le chauffage, la réfrigération et l'eau chaude domestique en Europe d'ici 2050.



- 36 %
Évolution de la consommation d'énergie induite par le chauffage, la réfrigération et l'eau chaude domestique en Europe d'ici 2050.

Dans les États membres, **on constate une accélération des plans d'investissement public pour soutenir la rénovation énergétique** : en Pologne, il s'agit d'un plan de 3,5 milliards d'euros par an, correspondant à la rénovation de 250 000 unités d'habitation ; en Italie, le gouvernement a prolongé et augmenté le montant de l'aide accordée via le « superbonus » ; en Espagne, la création de « certificats d'économie d'énergie » se pose comme un complément du « Green Deal » annoncé à hauteur de 7 milliards d'euros pour la rénovation. Aux Pays-Bas, au plan 2022-2024 pour l'isolation des bâtiments s'ajoute l'interdiction de location des logements de classe inférieure à D d'ici 2030, selon un principe similaire à celui adopté en France, où le dispositif d'État « MaPrimeRénov' » concrétise l'engagement du gouvernement pour un objectif de 700 000 rénovations par an.

Les perspectives de croissance du secteur sont donc à la fois soutenues par les plans d'investissement et par **le renforcement constant des normes de construction et de rénovation**, notamment dans les économies développées. La croissance du marché est également portée par **l'adaptation des bâtiments aux changements des usages**, et notamment le développement du **télétravail** (cf. section 2.1.1.E, p. 46), qui a des conséquences en termes de besoins de rénovation et de restructuration à la fois pour les logements individuels mais aussi pour les bâtiments de bureaux. D'autres facteurs jouent dans le même sens, tels que l'augmentation du taux de propriétaires dans certains pays, ou le vieillissement de la population, qui impose de rénover les habitations pour les rendre habitables plus longtemps ; cette dernière tendance étant une tendance structurelle de fond, qui se manifeste déjà dans les pays développés et en Chine, et qui s'étendra à l'ensemble de la planète sur le long terme. D'ici 2050, une personne sur quatre vivant en Europe ou en Amérique du Nord pourrait ainsi avoir 65 ans ou plus.

Dans un contexte géopolitique instable, au-delà du sujet du changement climatique, les crises confirment enfin **l'urgence qui existe à rénover massivement les bâtiments existants du point de vue de la protection des ménages les moins favorisés et de la santé publique**. La hausse des prix de l'énergie, et la difficulté qu'elle provoque pour se chauffer, devrait ainsi causer, en cas d'hiver modéré – soit comparable à la moyenne des hivers 2000-2019 – une surmortalité estimée à près de 150 000 personnes sur le continent européen pour l'hiver 2022-2023, voire plus de 180 000 en cas de températures plus basses [22]. Mais en dehors même des crises, un habitat inadapté a des conséquences particulièrement lourdes ; selon l'OMS, les logements insalubres causent chaque année en Europe 130 000 décès, un chiffre qu'il est possible de diminuer en investissant largement dans l'amélioration des conditions de vie des résidents à travers la rénovation et l'isolation. Au-delà des statistiques et des bénéfices humains, il s'agit d'un investissement sensé en termes de finances publiques ; une étude a ainsi montré que la rénovation de 600 000 logements inadaptés en France, occupés par les ménages les plus modestes, coûterait 6,5 milliards d'euros d'argent public, mais engendrerait sur le long terme une baisse des coûts de santé de près de 500 millions d'euros par an.

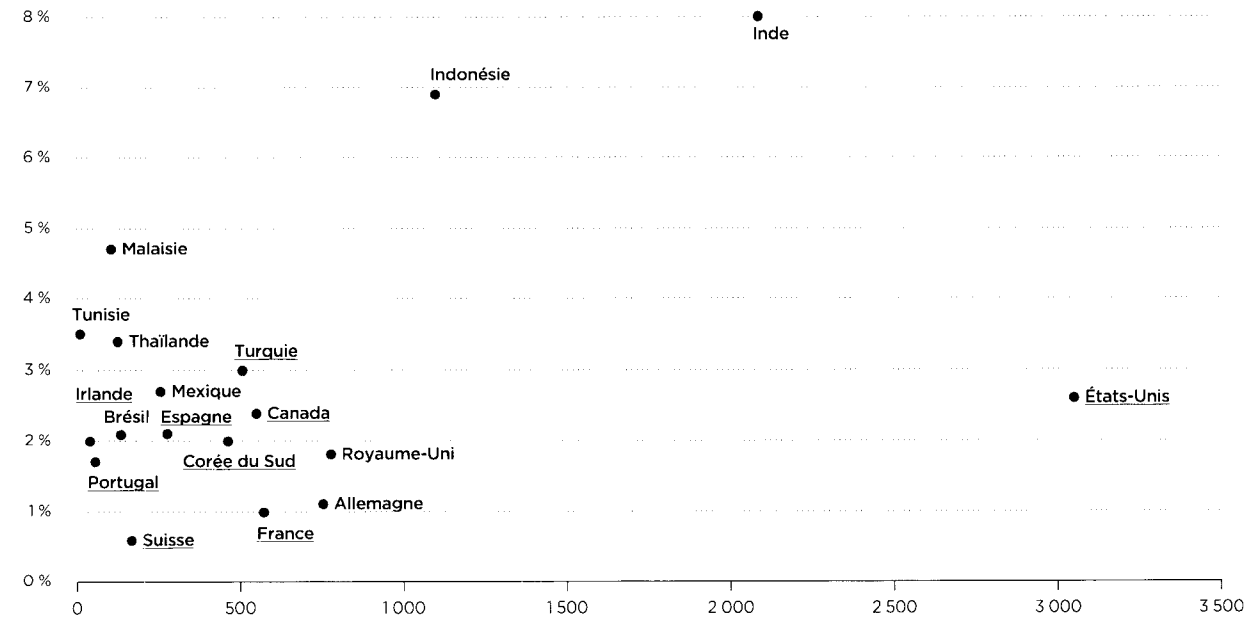
[21] *Commission européenne, Commission Staff Working Document/Impact Assessment Report accompanying the proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on the energy performance of buildings, 15/12/2021. Il s'agit de bénéfices estimés obtenus dans le scénario maximal « High-II ».*

[22] *The Economist, novembre 2022. https://www.economist.com/interactive/graphic-detail/2022/11/26/high-fuel-prices-could-kill-more-europeans-than-fighting-in-ukraine-has.*

B – Construction neuve

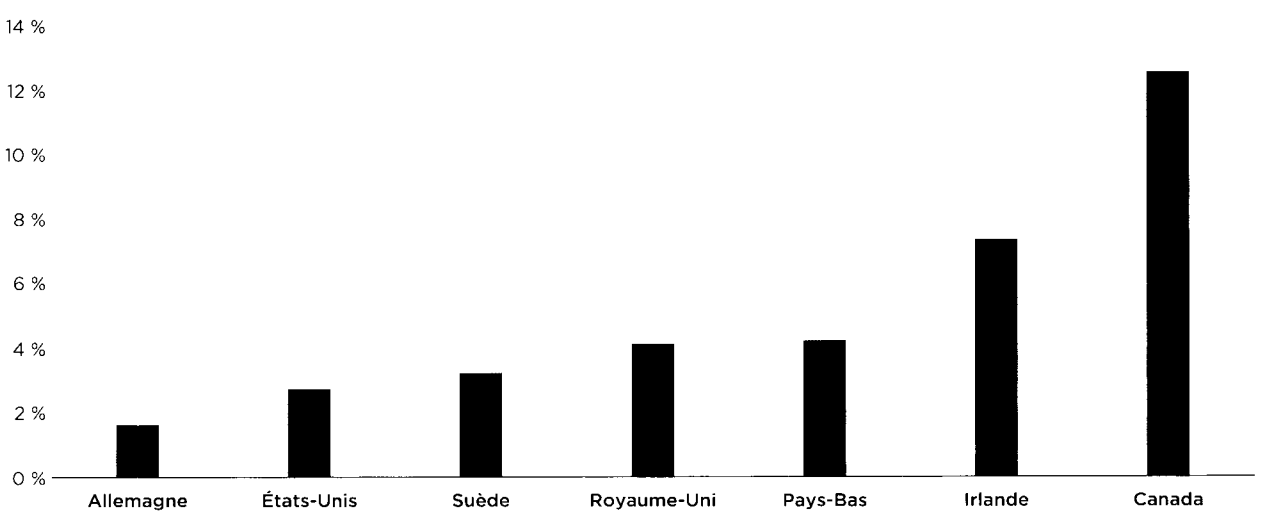
Le marché de la construction neuve est porté au niveau mondial par les tendances structurelles que sont la croissance démographique, l'urbanisation et le besoin de remplacement des bâtiments, avec des exigences fortes en termes de neutralité carbone, de circularité et de productivité. Le segment restera généralement dynamique dans les prochaines années, avec une **croissance très forte dans les économies émergentes**, au sein desquelles on prévoit une augmentation en volume allant de 5 à 8 % entre 2022 et 2030 dans des pays tels que l'Inde, les Philippines, le Vietnam, l'Indonésie, l'Angola ou encore le Pakistan [23].

TAILLE ET PRÉVISION DE CROISSANCE 2022-2030 DU MARCHÉ DE LA CONSTRUCTION [24]



Dans les **pays développés**, le court terme sera caractérisé par des contraintes cycliques telles que le ralentissement économique et l'augmentation des taux d'intérêt, mais l'évolution du marché reste déterminée à moyen et à long terme par des pénuries structurelles de logements (*housing shortages*).

PÉNURIE DE LOGEMENTS DANS CERTAINS PAYS DÉVELOPPÉS [25]



[23] *Oxford Economics, 2022.*
[24] *Oxford Economics, op. cit. La croissance est indiquée en taux annuel moyen et le volume du marché est indiqué en milliards de dollars aux prix de 2015. Les pays soulignés font partie de ceux où Saint-Gobain a réalisé des acquisitions ou des investissements significatifs en 2022 (cf. section 1.3.1).*
[25] *Freddie Mae (US), Scotia Bank (Canada), HousingEurope.eu (European countries).*

Il est à signaler que la construction neuve fait l'objet de **contraintes réglementaires** qui tendent à se renforcer régulièrement, afin d'**accélérer l'évolution du secteur et répondre aux défis de la transition écologique et énergétique**. En France, par exemple, le dispositif RE2020 témoigne du passage d'une réglementation thermique (amorcée dès 1974) à une réglementation environnementale, plus ambitieuse et exigeante pour l'ensemble des acteurs du marché, afin de poursuivre l'amélioration de la performance énergétique et du confort des constructions, tout en diminuant leur impact carbone. Elle s'articule autour de trois principaux axes [26] : poursuivre l'amélioration de la performance énergétique et la baisse des consommations des bâtiments neufs ; diminuer l'impact sur le climat des bâtiments neufs en prenant en compte l'ensemble de leurs émissions sur leur cycle de vie, de la phase de construction à la fin de vie (matériaux de construction, équipements), en passant par la phase d'exploitation (chauffage, eau chaude sanitaire, climatisation, éclairage...), via une analyse de cycle de vie ; et enfin permettre aux occupants de vivre dans un lieu de vie et de travail adapté aux conditions climatiques futures en poursuivant l'objectif de confort en été. Les bâtiments devront en particulier mieux résister aux épisodes de canicule, qui seront plus fréquents et intenses du fait du changement climatique.

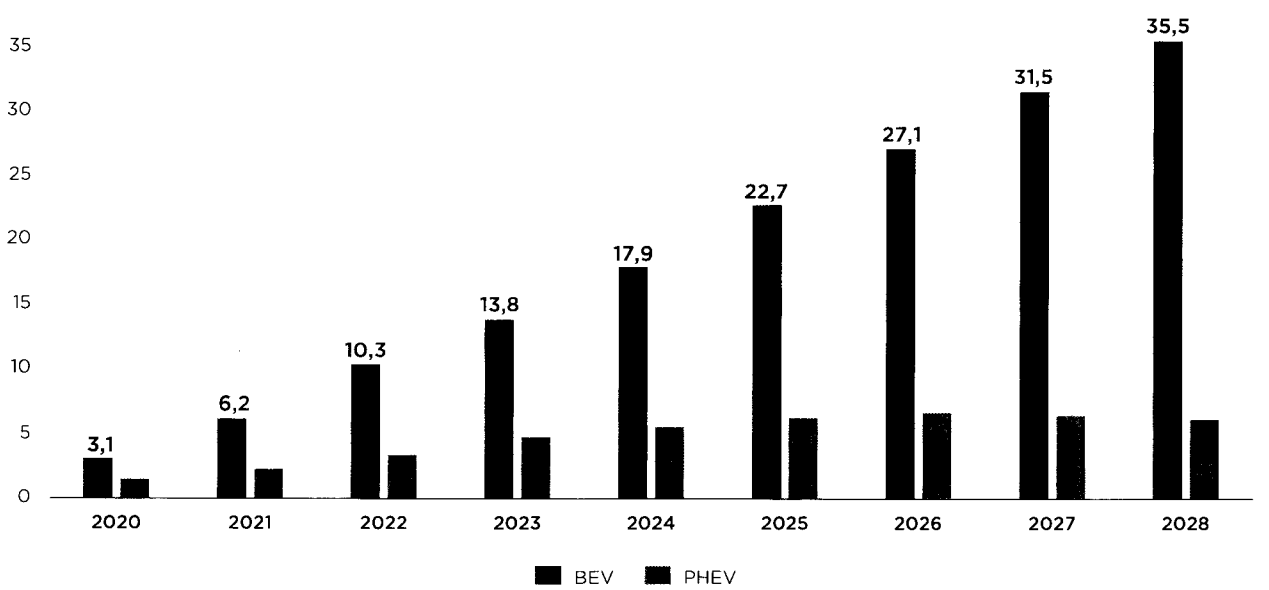
L'ensemble de ces contraintes suppose une mobilisation forte de l'ensemble des acteurs de la filière afin de réaliser une véritable transformation, notamment grâce au développement et à la mise sur le marché de nouvelles solutions technologiques pour l'ensemble du secteur, et notamment le béton « bas carbone ». Par ailleurs, les modes constructifs traditionnels sont remis en question par l'émergence rapide des **techniques de construction légère** (cf. section 2.3.5, p. 64) qui proposent des **bénéfices significatifs de performance** en termes de consommation de matières premières (jusqu'à 50 % de réduction), et donc de **décarbonation**. Ces techniques permettent aussi des gains de temps (jusqu'à 20 % du processus constructif sur site) et donc de **productivité** (en construisant avec moins de main-d'œuvre), notamment dans les situations d'urbanisation rapide. Elles apportent également des bénéfices en termes de **bien-être**, grâce à un confort thermique, acoustique et visuel amélioré. La pénétration de ce mode constructif est forte, car elle répond à des défis à la fois dans les pays développés (pression sur les ressources naturelles, recherche de productivité et manque de main-d'œuvre pour les professionnels, attentes de modularité et de responsabilité environnementale de la part des utilisateurs finaux) et dans les pays émergents (bénéfices en termes de rapidité de construction, besoins de logements créés par la croissance démographique). Sa croissance va donc dépasser celle du secteur de la construction dans son ensemble, offrant des gisements de valeur particulièrement importants.

C – Industrie

Mobilité durable

Dans son ensemble, après la contraction constatée en 2020, et malgré des contraintes cycliques telles que l'augmentation du prix moyen des véhicules ; les taux d'intérêt ou encore le prix des matériaux de base (et notamment les métaux), le marché automobile recommence à croître et va continuer à croître à court et moyen terme. Son volume mondial est estimé à 90 millions d'unités en 2025, soit un retour au niveau de 2019, et des taux de croissance situés entre 3 et 5 % entre 2023 et 2025. Dans le cas de la Chine, le volume a déjà dépassé en 2022 le niveau d'avant-crise de la Covid-19 [27]. **Le marché des véhicules électriques, sur lequel Saint-Gobain détient des positions de leader, va porter l'essentiel de cette croissance, avec des prévisions de progression extrêmement fortes**, sous l'effet notamment de l'évolution des normes, de la généralisation de contraintes édictées par les métropoles et de la poursuite des programmes de subventions de la part des États.

VENTES ET PRÉVISIONS DE VENTE MONDIALES DE VÉHICULES ÉLECTRIQUES, 2020-2028 [28]



[26] *Ministères de la Transition écologique, de la Cohésion des territoires et de la Transition énergétique – https://www.ecologie.gouv.fr/reglementation-environnementale-re2020.*
[27] *IHS, Markit Automotive, LVP+AP Forecast, décembre 2022.*
[28] *IHS, Markit Automotive, op. cit. Chiffres en millions de véhicules. BEV : Battery Electric Vehicles ou véhicules électriques à batterie. PHEV : Plug-in Hybrid Electric Vehicles ou véhicules hybrides rechargeables.*

L'électrification du parc automobile a amorcé une **accélération radicale** - qui concernera essentiellement les véhicules entièrement électriques, contrairement aux hybrides rechargeables - avec notamment l'annonce par la Commission européenne de l'interdiction de vente de voitures thermiques neuves pour 2035. L'ensemble des constructeurs automobiles s'est depuis positionné par rapport à cette date limite, en annonçant leur propre feuille de route sur l'électrification de leur gamme. La stratégie « Fit for 55 » publiée par la Commission prévoit également des évolutions de la fiscalité sur les carburants et le déploiement d'infrastructures de recharge pour les véhicules de transports. C'est bien d'une **explosion du marché des véhicules électriques** qu'il s'agit, en Europe comme dans le monde, sous l'effet notamment de la régulation et des subventions publiques ; en Chine, la poursuite des dégrèvements fiscaux en 2023 représente ainsi une dépense d'argent public à hauteur de près de 15 milliards de dollars [29]. Or, cette évolution a des conséquences importantes sur la chaîne de valeur du secteur, en rendant par exemple encore plus nécessaires les technologies permettant des progrès en termes de poids des véhicules, d'isolation thermique et acoustique de l'habitacle, d'isolation des moteurs et de connectivité.

Concernant les transports collectifs, la croissance et la densification des zones urbaines, et les réglementations de plus en plus strictes adoptées au niveau local sur la pollution entraînent mécaniquement une demande de plus en plus forte pour des solutions de transport qui soient à la fois efficaces sur le plan énergétique, connectées, plus faciles à entretenir, et offrent aux usagers un niveau de sécurité sanitaire et un confort plus élevés. Cela implique notamment de mettre en service des parcs roulants plus légers et donc moins consommateurs de carburant et moins émetteurs de GES. Dans le transport maritime, la décarbonation passe également par le déploiement de technologies qui permettent d'économiser du poids, par exemple pour les bateaux de croisière, et ainsi diminuer fortement la consommation de carburant.

Le secteur aérien, qui a subi une baisse historique de volume d'activité du fait de la pandémie de Covid-19, a déjà retrouvé en 2022 en Europe un niveau équivalant à 85 % de celui d'avant-crise, et devrait le rattraper dès 2025 [30], une tendance qui recouvre des situations différentes entre types de compagnies (dites historiques ou à bas coût) et zones géographiques (l'Asie restant à la traîne en 2022 du fait de la persistance de mesures contraignantes de lutte contre la Covid-19). Le développement mondial de ce secteur répond à une tendance structurelle forte d'augmentation de la demande, à la fois pour les vols d'affaires, de tourisme, et les déplacements affinitaires. C'est donc un marché porteur de croissance à moyen et à long terme, avec des besoins d'avions neufs à horizon 2040 estimés à plus de 43 000 appareils, soit un doublement de la flotte mondiale d'aéronefs commerciaux [31].

Autres industries

La production industrielle mondiale devrait connaître **une croissance de 2,6 % par an sur la décennie 2022-2030** [32]. Dans ce contexte positif, **tous les segments de l'industrie** doivent s'engager sur la voie de la **décarbonation de leurs opérations en général et de leurs procédés industriels en particulier**, ce qui nécessite des investissements financiers massifs.

Certains des segments sur lesquels Saint-Gobain est positionné devraient connaître une croissance plus rapide. Ainsi, la transition de **l'industrie verrière** - qui émet plus de 80 millions de tonnes de CO_2 par an - vers la neutralité carbone planétaire induit à la fois le recours à de nouvelles énergies et des besoins importants en termes de solutions réfractaires innovantes pour les fours verriers. L'expansion constante des **énergies renouvelables**, indispensable pour atteindre les objectifs de décarbonation de l'économie en général et de l'industrie lourde en particulier, génère des besoins en croissance structurelle forte pour le verre plat et le verre de spécialité (dans le cas de l'énergie solaire) ou encore la fibre de verre (dans le cas de l'énergie éolienne). Le développement attendu de l'hydrogène induit quant à lui une croissance du marché pour des solutions avancées telles que les poudres de zircone techniques servant à fabriquer les électrolyseurs à haute température nécessaires dans ce processus industriel. Autre exemple, dans le cas de **l'industrie de l'acier**, le recours à des technologies bas carbone - telles que des meules pour cylindres de laminoir - figure parmi les solutions permettant aux industriels de tendre vers des consommations d'énergie et des émissions de gaz à effet de serre plus faibles. Les aciéristes, autant que les industriels de l'aluminium, sont par ailleurs également en demande de solutions réfractaires participant à la conception de nouveaux fours bas carbone. La croissance des industries faisant appel à des matériaux réfractaires et céramiques génère enfin, mécaniquement, des besoins plus importants en termes de collecte et de recyclage de ces matériaux.

[29] *Idem.*
[30] *Estimations de volume d'activité (en termes de nombre de mouvements IFR) en Europe (44 pays) comparé à 2019, selon le scénario de base. Eurocontrol Stratfor, 7 year Forecast, June 2022.*
[31] *Les Échos, « Boeing estime le marché de l'aéronautique à 9 000 milliards de dollars sur dix ans », https://www.lesechos.fr/industrie-services/air-defense/boeing-estime-le-marche-de-laeronautique-a-9000-milliards-de-dollars-sur-dix-ans-1345993.*
[32] *Oxford Economics, décembre 2022.*

2.1.3 LES PARTIES PRENANTES DU GROUPE

Saint-Gobain intègre depuis de nombreuses années les enjeux du développement durable dans sa stratégie, ses pratiques et son modèle d'affaires (cf. section 1.2.3, p. 20). Le Groupe est convaincu que la prise en compte du bien commun, de l'éthique et des sujets sociaux et sociétaux est un facteur essentiel pour générer une croissance durable.

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

A – Le pilotage des relations avec les parties prenantes

Pour Saint-Gobain, les intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes doivent être pris en compte dans la définition de sa stratégie. Il s'agit d'abord de construire un dialogue, mais aussi de faire en sorte que ce dialogue soit transparent et fondé sur la confiance réciproque. Les facteurs que sont la taille du Groupe, sa dimension mondiale, et la variété de ses métiers font que ce dialogue doit, à titre principal, être organisé de manière décentralisée, chaque entité opérationnelle étant responsable de le conduire au sein de son périmètre propre.

Saint-Gobain a cartographié son écosystème en identifiant et en regroupant par catégories ses parties prenantes (voir illustration ci-dessous). Pour chaque catégorie, une fonction du Groupe chargée d'organiser la remontée d'information sur ses attentes – au niveau local ou mondial – et d'en réaliser la synthèse a été désignée comme interlocuteur. Les modalités privilégiées de dialogue ont été également répertoriées.

Catégories de parties prenantes	Principales parties prenantes	Pilotage (partenaires)	Modalités de dialogue	Exemples d'interaction en 2022	
Marché	• Clients, incluant : – Artisans – Prescripteurs – Donneurs d'ordres – Utilisateurs finaux • Fournisseurs	Marketing (équipes commerciales, achats, etc.)	• Rencontres en continu • Publications et magazines ; sites Internet des sociétés ; forums et salons professionnels • Publications de guides pédagogiques sur l'efficacité énergétique et l'environnement ; charte de recommandations favorisant l'isolation des bâtiments existants ; participation à des associations ou des groupements • Formations clients et utilisateurs finaux • Charte relative aux fournisseurs ; suivi des plans d'action pour la politique d'achats responsables • Marchés tests, études commerciales, *focus groups*, etc.	**Au niveau local** Au Danemark, des enseignes de Saint-Gobain Distribution ont développé leur offre digitale afin d'améliorer l'expérience client et de mieux répondre à leurs attentes. D'une part, un nouvel outil de recherche innovant par recherche vocale permet d'améliorer et de personnaliser la pertinence des résultats des clients. D'autre part, un écosystème digital a été créé sur l'application de l'enseigne Dahl afin de mieux identifier chaque client, ses attentes, et de faciliter sa commande.	**Au niveau mondial** Le PIM ou *Product Information Management* est un logiciel de gestion centralisée de l'information dont le but est d'assurer une diffusion cohérente et multicanale des données produit. En connectant les informations de différentes sources (ERP, Achats, Marketing...), le PIM gère et valide les mises à jour régulières émanant des différentes parties prenantes, assurant ainsi l'homogénéité et la fiabilité des informations qui sont ensuite transmises aux clients via différents canaux (catalogue, applications mobiles, sites Web...).

Catégories de parties prenantes	Principales parties prenantes	Pilotage (partenaires)	Modalités de dialogue	Exemples d'interaction en 2022	
Société civile 	• ONG • Fondations • Associations • Universités • Médias en ligne (réseaux sociaux, blogs...)	RSE (équipes RH, communication, marketing, etc.)	• Publications du Groupe • Rencontres • Participation à des formations universitaires • Forums dans les écoles • Soutien au développement des jeunes	**Au niveau local** En 2022, la Fondation Saint-Gobain a accompagné l'installation de panneaux photovoltaïques afin d'alimenter quatre établissements scolaires défavorisés au Liban et rendre ainsi l'environnement de travail plus propice à l'éducation tout en réduisant leur facture d'électricité. Au total, ce projet bénéficiera à plus de 2 900 personnes dans cette communauté au Liban.	**Au niveau mondial** La finale internationale de la 17e édition du concours « Architecture Student Contest » organisé par Saint-Gobain a réuni plus de 1 500 étudiants issus de 39 pays et venant de 220 universités différentes. Cette année, l'enjeu était de construire un projet d'architecture durable axé autour de la revitalisation d'une zone de Varsovie. Il fallait imaginer un centre polyvalent de 14 500 m² dans une ancienne usine et y intégrer des logements étudiants. Les trois premiers prix ont récompensé des équipes venant de Finlande, de Lettonie et de Pologne.
Communautés locales 	• Collectivités locales (élus, administrations...) • Leaders d'opinion • Riverains de sites du Groupe (entreprises privées ou publiques, personnes privées...) • Médias traditionnels	Organisations pays	• Rencontres à l'initiative des sites ou des organisations pays • Actions de solidarité • Rencontres régulières avec les élus et les représentants des administrations locales • Travaux d'expérimentation sur les territoires en partenariat avec des organismes publics et avec les élus	**Au niveau local** Grâce à sa nouvelle politique santé publiée en 2022, Saint-Gobain s'engage au plus près des communautés locales. Le Groupe assure aux riverains que les sites proches de chez eux ne doivent pas être source de nuisances et, au-delà, apporter une contribution positive à leur vie quotidienne.	**Au niveau mondial** Saint-Gobain a lancé en 2022 *Build Change*, une nouvelle politique de *sponsorship* et de mécénat pour inspirer et accélérer la transition vers une construction plus durable. Cette politique vise à accompagner les projets d'intégration dans les territoires dans lesquels le Groupe est implanté, tout en renforçant son positionnement de leader mondial de la construction durable, ainsi que la notoriété et la visibilité de sa marque, de ses engagements et de ses valeurs.
Collaborateurs 	• Collaborateurs • Intérimaires • Représentants des collaborateurs • Alternants • Stagiaires • Éducation secondaire et professionnelle	Ressources humaines	• Contacts permanents • Supports de communication interne • Réunions avec les dirigeants du Groupe • Instances représentatives du personnel • Intranet • Site Internet • Enquêtes mondiales ou sur des sujets spécifiques	**Au niveau local** Saint-Gobain Brésil a construit son programme « Viva Bem » pour accompagner ses collaborateurs vers une vie plus harmonieuse et équilibrée. S'articulant autour de proposition d'accès à des soins, de formations sur la gestion d'un budget ou encore des événements pour l'assistance de la santé mentale. Ce programme a déjà porté ses fruits : 83 % des personnes interrogées ont ressenti une amélioration dans l'équilibre de leur vie.	**Au niveau mondial** En 2022, pour la 4e année consécutive, Saint-Gobain a interrogé ses collaborateurs pour son enquête de satisfaction me@Saint-Gobain. Cette année encore, les résultats s'améliorent : entre autres, l'indice d'engagement atteint 84 % (+1 % vs 2021) et le taux de recommandation est de 86 % (+1 % vs 2021). Ces résultats attestent donc du niveau de satisfaction élevé des collaborateurs dans le monde.

Catégories de parties prenantes	Principales parties prenantes	Pilotage (partenaires)	Modalités de dialogue	Exemples d'interaction en 2022	
Investisseurs 	• Actionnaires dont salariés • Institutionnels • Individuels • ISR (Investissement Socialement Responsable) • Agences de notation et de *ranking*	Communication financière (RSE, équipes gouvernance, etc.)	• Publications du Groupe (brochures...) • Site Internet • Lettres aux actionnaires • Guide de l'actionnaire • Déclarations publiques • Réunions avec les investisseurs • Réunions avec les actionnaires individuels	**Au niveau local** La 35e édition du Plan d'Épargne Groupe (PEG) réalisée en 2022 a connu de nouveau un vif succès, avec un taux de souscription historique. Les salariés de 53 pays peuvent souscrire au PEG, ce qui représente 96,9 % de l'ensemble de l'effectif du Groupe. Chaque pays développe sa propre offre localement pour permettre à ses collaborateurs de devenir actionnaire.	**Au niveau mondial** Saint-Gobain a publié en 2022 son premier *ESG Information Pack*. Ce document téléchargeable est prioritairement destiné aux investisseurs, et a vocation à consolider et communiquer les informations concernant l'environnement, le social et la gouvernance.
Autorités réglementaires et partenaires d'affaires publiques 	• Gouvernements • Régulateurs • Entités intergouvernementales • Organisations internationales (ONU, OIT...) • Associations interprofessionnelles • Green Building Councils	Développement durable	• Affaires publiques • Participation à des groupes de travail le plus souvent animés par les associations professionnelles sur différents sujets techniques liés aux méthodes de construction, par exemple l'évaluation des performances des bâtiments • Green Building Councils	**Au niveau local** Saint-Gobain est membre de 40 Green Building Councils (GBC) locaux dans le monde. Le Groupe est aussi partenaire du Réseau européen des GBC (ERN) et assure la vice-présidence du Corporate Advisory Board du World Green Building Council (WGBC).	**Au niveau mondial** Dans son effort pour limiter le changement climatique et ses conséquences pour les communautés dans le monde, Saint-Gobain a participé à la COP27 organisée en Égypte en participant à des tables rondes et en échangeant avec de nombreuses organisations afin d'améliorer la prise de conscience de tous et d'encourager la prise de nouvelles décisions.

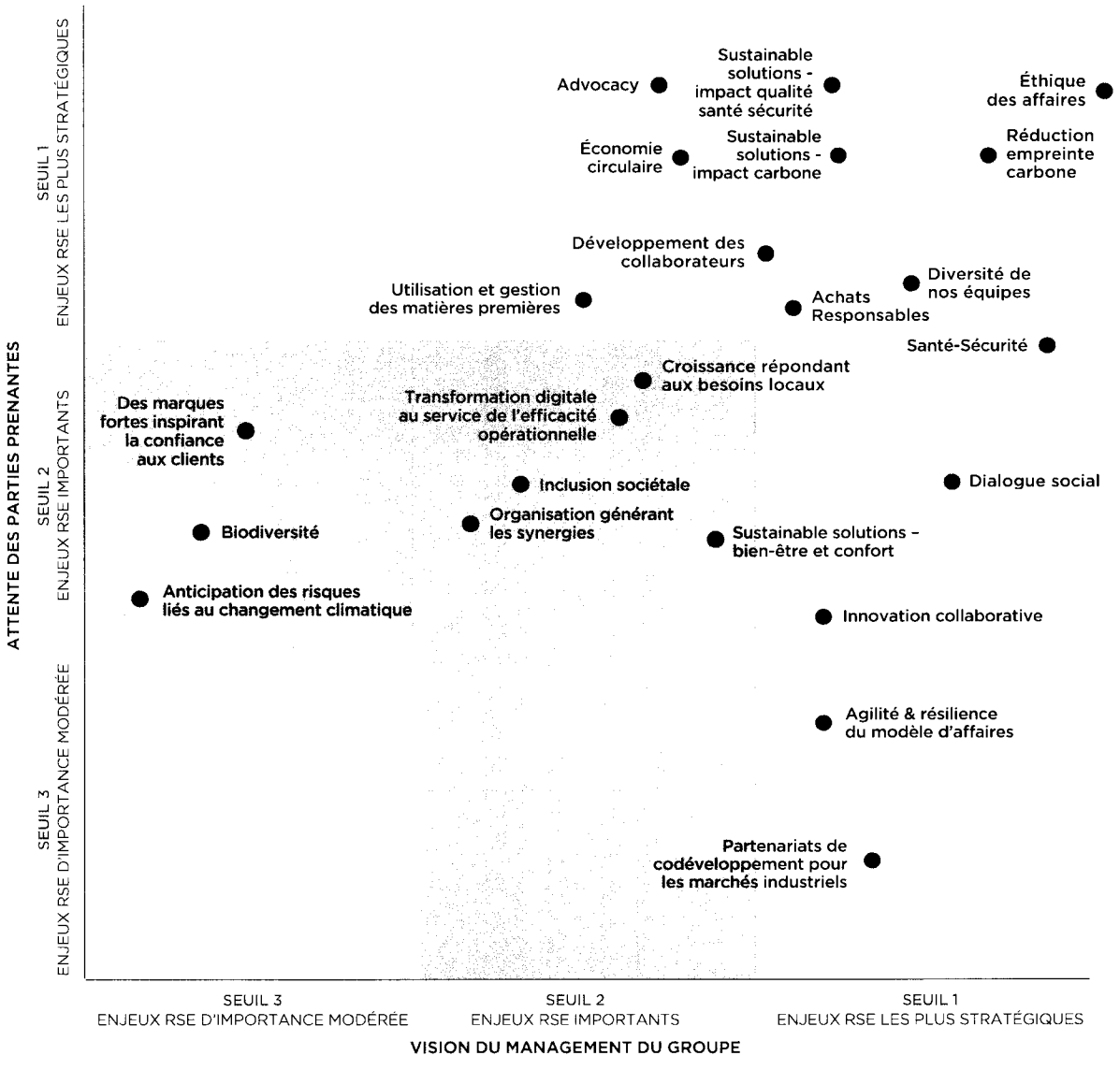
B – Structurer et hiérarchiser les enjeux : l'analyse de matérialité

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

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

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

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



C – L'évaluation des principaux risques et opportunités extra-financiers

En application des dispositions légales et réglementaires françaises (articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce), Saint-Gobain a mené une étude des risques et opportunités liés à la RSE. L'analyse de matérialité fait partie des éléments ayant permis d'identifier les principaux risques et opportunités RSE pour le Groupe. Le détail de la méthodologie est présenté dans la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) (cf. section 9.3.3, p. 385).

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

- l'analyse de matérialité RSE ;
- la méthodologie d'identification des risques par la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne, qui a été adaptée aux enjeux extra-financiers de long terme.

Neuf risques et opportunités [33] extra-financiers de long terme ont été identifiés :

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

Le détail des risques et opportunités, les politiques et plans d'action ainsi que la mesure de la performance du Groupe sont détaillés dans la DPEF (cf. section 9.3.3, p. 385).

[33] *Les risques et opportunités sont publiés dans leur ordre alphabétique en français sans préjuger de leur importance relative pour le Groupe ou ses parties prenantes.*

2.2 LA VISION

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

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

La poursuite de la croissance de Saint-Gobain se réalise à travers le plan stratégique « Grow & Impact », annoncé fin 2021 (cf. ci-dessous, section 2.3). Elle s'appuie sur des fondamentaux solides : si c'est l'une des plus anciennes entreprises d'origine européenne, avec plus de trois siècles d'existence (cf. section 1.2.1, p. 14), le Groupe a aussi su se transformer rapidement et de manière profonde au cours des dernières années. Saint-Gobain aura ainsi fait évoluer un tiers de son portefeuille d'activités, en réalisant dans la période récente pas moins d'une centaine d'acquisitions et près de 70 cessions. Ce développement suppose également une approche financière disciplinée (cf. section 2.3.7, p. 68). Cela se traduit d'abord par une gestion dynamique de son périmètre, via des acquisitions créatrices de valeur et des cessions ciblées d'activités moins performantes. Le Groupe a réalisé des acquisitions structurantes sur 2021 et 2022, telles que celles de Chryso et GCP, pour s'établir comme un leader mondial sur le segment à forte croissance – et essentiel pour la décarbonation de l'industrie – de la chimie de la construction. Saint-Gobain a également procédé à des investissements stratégiques pour l'avenir afin d'accroître ses capacités de production et de moderniser ses équipements. Dans le cadre de ce plan, Saint-Gobain s'est doté d'**objectifs ambitieux pour la période 2021-2025** [34] : une croissance organique située entre 3 et 5 % ; une marge opérationnelle entre 9 et 11 % ; et enfin un rendement du capital investi entre 12 et 15 %. Le Groupe vise par ailleurs à aligner son profil géographique avec les zones de croissance de ses marchés, avec pour objectif d'équilibrer sa présence entre l'Europe de l'Ouest (à hauteur de 55 % de ses ventes), l'Amérique du Nord (20 %) et les pays émergents (25 %). En termes de marchés, l'objectif de Saint-Gobain est de maintenir son équilibre entre 20 % de ventes provenant des métiers mondiaux et 80 % pour les clients locaux du Groupe.

[34] *En supposant l'absence de crise économique majeure.*

2.3 L'APPROCHE STRATÉGIQUE

2.3.1 APPLIQUER UN PLAN STRATÉGIQUE : « GROW & IMPACT »

Saint-Gobain s'est doté d'un plan, « Grow & Impact », pour atteindre ses objectifs de moyen et de long terme en accélérant sur ses priorités opérationnelles : une approche par solutions, l'utilisation de la donnée, la poursuite d'une innovation centrée sur le client, la transformation de la chaîne de valeur et le développement d'une organisation tournée vers la performance. Dans ce contexte, le mot *Grow* fait référence à la détermination du Groupe à poursuivre sa croissance en concevant, produisant et distribuant des solutions à fois innovantes, performantes et durables. Le mot *Impact*, quant à lui, renvoie à la responsabilité d'avoir un impact positif sur la vie de tous en veillant au bien-être personnel et collectif. Ce plan stratégique, adopté pour une durée de quatre ans, n'est donc qu'un début ; c'est un levier de transformation pour permettre à Saint-Gobain de contribuer de manière significative à répondre aux enjeux mondiaux de la décarbonation, de la circularité et de la recherche d'un monde plus juste (cf. chapitre 3, p. 70).

Dans le cadre du plan « Grow & Impact », Saint-Gobain a identifié des objectifs de moyen terme qui sont clairs : faire levier sur les opportunités offertes par l'**évolution du marché de la rénovation en Europe**, en s'appuyant sur sa couverture très dense et sa place de leader en tant que fournisseur de solutions ; développer son rôle sur le marché de la **construction légère** (cf. section 2.3.5, p. 64), notamment en Amérique du Nord et dans les pays émergents, à travers son portefeuille de solutions pour les bâtiments résidentiels et commerciaux ; capitaliser sur son avance technologique et son potentiel d'innovation pour **fournir à ses clients industriels** (et notamment dans les secteurs de la construction et de la mobilité) **des solutions pour progresser dans le domaine du développement durable**, sur le front de la décarbonation autant que sur celui de la circularité ou du bien-être des personnes.

En 2021, la première année du plan s'était déjà caractérisée par une **performance historique**, avec une croissance organique de +18 % du chiffre d'affaires par rapport à 2020 et près de +14 % par rapport à 2019. Saint-Gobain avait ainsi délivré une performance remarquable sur des marchés sous-jacents particulièrement prometteurs sur le long terme. Cette réussite se constate également sur le plan environnemental et sociétal, avec des émissions de CO_2 encore en baisse en 2022 (-27 % vs 2017 sur les émissions de « scopes » 1 et 2, en ligne avec l'objectif 2030 de -33 % vs 2017 et l'objectif de contribution à la neutralité carbone à horizon 2050).

Pour l'ensemble de la période couverte par le plan « Grow & Impact », le Groupe poursuit sa transformation de manière méthodique et disciplinée afin de servir ses priorités stratégiques : accélérer sa croissance pour qu'elle soit supérieure à celle de ses marchés ; renforcer son rôle de premier plan pour contribuer à bâtir une économie dite « bas carbone » ; renforcer le profil du Groupe dans le cadre d'une dynamique d'acquisitions et de cessions ciblées et créatrices de valeur ; maintenir un très bon niveau de marge, avec une attention permanente au différentiel entre prix et coûts ; poursuivre une forte génération de *free cash-flow* ; poursuivre son programme d'excellence opérationnelle ; maintenir l'amélioration structurelle de son besoin en fonds de roulement tout en maintenant un bon niveau de stocks ; et enfin intensifier ses investissements industriels.

2.3.2 APPORTER DES SOLUTIONS AUX MARCHÉS

La combinaison d'une présence mondiale et d'une offre extensive permet à Saint-Gobain d'offrir aux acteurs du marché une approche par solutions, associant plusieurs produits et services. Au-delà de l'approche classique qui consiste à répondre au mieux à un besoin spécifique par un produit dédié, l'objectif consiste à **accompagner les clients face à des problématiques complexes en leur offrant des bénéfices de performance et de *sustainability*, ou contribution à un développement durable**. En Pologne, le Groupe a par exemple lancé un catalogue exhaustif de solutions de cloisons et d'éléments de construction faisant appel aux produits de cinq marques Saint-Gobain : Ecophon, Glassolutions, Isover, Rigips et Weber. Destiné aux architectes et aux entrepreneurs, il s'adresse aussi à toutes les personnes impliquées dans le processus de construction (investisseurs individuels, évaluateurs, etc.) puisqu'il fournit des informations pratiques et fiables sur l'ensemble des paramètres techniques, facilite la collecte de la documentation nécessaire au projet et décrit les solutions de Saint-Gobain.

L'organisation du Groupe par pays et par marché lui permet d'être au plus près de ses clients, d'anticiper leurs attentes et de leur proposer les solutions adéquates. **En combinant ses compétences, en inventant et en proposant de nouveaux services, en mettant en œuvre tout son potentiel d'innovation, en renforçant les synergies entre ses métiers, Saint-Gobain offre des solutions intégrées** à même de répondre le mieux possible aux attentes de ses clients. Cette démarche, qui représente un levier majeur de différenciation pour Saint-Gobain, se décline sur plusieurs axes.

Cela consiste d'abord à **développer les ventes croisées**, en particulier grâce à des solutions par verticales de marché, grâce à des forces de vente communes maîtrisant tout un portefeuille de marques, grâce à des services de formation des clients professionnels et des consommateurs finaux, ou encore grâce à des canaux de vente spécialisés. Les équipes présentes dans les 75 pays où Saint-Gobain est présent sont nombreuses à avoir mis en commun leurs forces commerciales et ajusté leurs conditions commerciales pour vendre aux mêmes clients des solutions issues de plusieurs marques de construction. C'est le cas par exemple au Brésil où quatre marques ont été regroupées au sein d'équipes commerciales communes, ce qui leur permet d'approcher ensemble tout type de décideur, du prescripteur à la distribution. Cette approche permet, très concrètement, de répondre à l'ensemble des attentes des clients en associant des solutions Saint-Gobain complémentaires pour un même chantier. Dans le cas de la construction ou de la rénovation d'une école, le Groupe peut ainsi se prévaloir d'apporter toutes les solutions en matière de confort thermique, acoustique ou visuel, en fournissant des solutions pour les cloisons, les sols, les plafonds ou les vitrages. Dans ce cas, l'architecte voit son travail grandement facilité, et le Groupe valorise toute l'étendue de ses savoir-faire tout en augmentant le volume de ses ventes. Autre illustration de ce principe, dans le cas du marché de la construction

navale, la *Business Unit* « Saint-Gobain Marine » offre la possibilité de trouver au même endroit l'ensemble des solutions du Groupe qui répondent aux besoins exigeants de ce secteur, de la protection incendie à la performance acoustique en passant par la réduction du poids, de la consommation de carburant et donc des émissions de CO_2. Grâce à cette organisation unique, les clients bénéficient d'un accompagnement complet et d'une mise en relation optimale avec chacune des marques. Dans le domaine de la mobilité, Sekurit Services, spécialiste du vitrage automobile de remplacement, et Saint-Gobain Surface Solutions ont associé leur démarche commerciale afin de proposer aux clients une gamme de solutions plus complète.

Il s'agit par ailleurs d'**offrir des systèmes**, c'est-à-dire des combinaisons de produits et de services qui garantissent une performance technique donnée, et associent souvent des bénéfices en termes de développement durable et de productivité. Cette approche correspond à une demande croissante des clients parce qu'elle apporte des bénéfices en termes d'efficacité et de rapidité, parce qu'elle répond à une pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée, et parce qu'elle répond à une demande croissante de performance à l'échelle d'un système et non d'un produit ou d'un matériau. Elle constitue par ailleurs un fort élément de différenciation pour Saint-Gobain.

Cette démarche concerne notamment la préfabrication, les façades légères, les systèmes de cloisons, la science du bâtiment, les Solutions de Haute Performance, ou encore les solutions de vitrages connectés. Un même produit, proposé dans le cadre d'un système, peut lui-même résulter de la combinaison de plusieurs produits grâce à la collaboration entre les différentes entités du Groupe. On peut citer ici par exemple le cas de GlasrocX, une solution proposée par Rigips, qui combine un voile non tissé Adfors avec une plaque Gyproc et offre des bénéfices de protection contre l'humidité, à l'intérieur comme à l'extérieur. Cette solution est complétée par l'application de mortiers mis au point par Weber. On peut également citer les solutions de plaques de plâtre spécial acoustique Duo-Tech (France) et SilentFx (États-Unis), constituées de deux plaques de plâtre collées entre elles avec la colle spéciale Greenglue, qui améliore l'acoustique de la solution tout en restant souple, ce qui évite la création d'un pont acoustique et assure un collage parfait.

Dans de nombreux pays, le système d'isolation technique par l'extérieur (ITE ou ETICS en anglais), proposé par Weber, combine les enduits Weber, les isolants Isover et la grille Adfors pour constituer un système certifié. Au Moyen-Orient et en Espagne, Saint-Gobain a récemment lancé un nouveau système de façade légère formée de plaques de plâtre GX associées à des isolants Isover et qui sont complétées par l'application d'enduits Weber. Cela permet de réaliser des façades de technologie nouvelle avec un rendu traditionnel respectant l'esthétique de l'environnement, mais offrant des qualités de résistance aux conditions climatiques locales. Autre exemple, à travers la solution Optimax, qui résulte de la combinaison d'une plaque Habito avec un accessoire de fixation et de la laine de verre de bonne mécanique, Placo®-Isover propose en France un système rapide et confortable en termes d'installation tout en garantissant la même performance.

Cette approche par solutions consiste enfin à proposer des services, pour offrir toujours plus d'options aux clients du Groupe sur l'ensemble de la chaîne de valeur. C'est le cas notamment dans le domaine des services partagés de logistique et de mise en kit, des plateformes d'intermédiation, des services après-vente, des magasins automatisés, des services de recyclage, ou encore des solutions digitales. En Finlande, les distributeurs peuvent par exemple combiner dans le cadre de la même livraison des solutions venant des trois marques Weber, Isover et Gyproc, ce qui facilite leur gestion de stock tout en améliorant le niveau de service vis-à-vis de leurs propres clients.

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

2.3.3 FAIRE LEVIER SUR LA DONNÉE ET LE DIGITAL

Accélérer sur le digital, faire levier sur la révolution de la donnée

Le digital a d'ores et déjà transformé l'ensemble des secteurs d'activité sur lesquels Saint-Gobain est présent (cf. section 2.1.2, p. 47). Le Groupe aborde ce sujet comme un levier de progrès et d'amélioration de la performance, mais aussi comme un défi transversal, qui concerne à la fois ses opérations internes (procédés industriels, management, engagement des collaborateurs), ses relations avec ses fournisseurs, ses clients et ses autres parties prenantes, ainsi que sa responsabilité sociale et environnementale.

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

Industrie

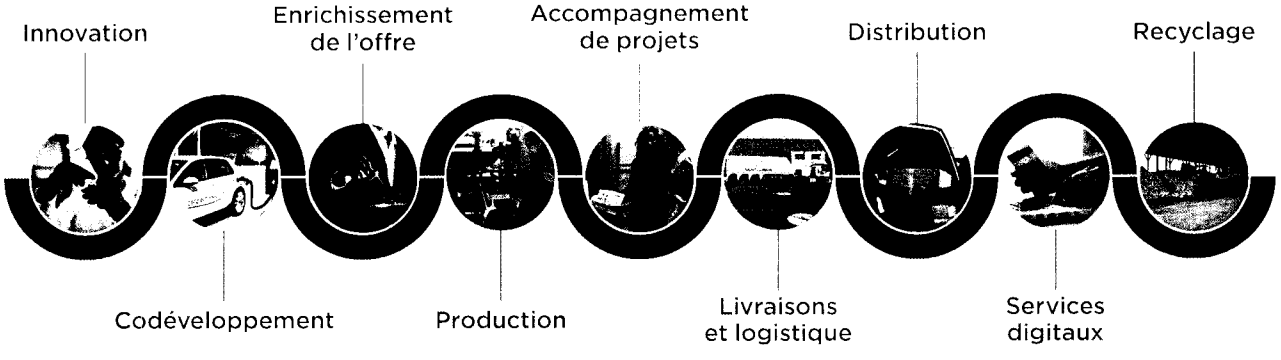
C'est l'ensemble de l'organisation des usines qui est transformée par le digital : les machines sont connectées en temps réel et l'analyse des données permet de mieux maîtriser les processus de production, de résoudre plus rapidement d'éventuels soucis techniques et, de façon plus générale, de gagner en efficacité opérationnelle. Le digital rend également possible une **personnalisation** des livrables au plus tard dans la chaîne de production, et ouvre plus largement les portes du codéveloppement. Les ingénieurs en usine utilisent la donnée pour mieux comprendre la dynamique complexe des chaînes de fabrication, ce qui permet de mieux contrôler les procédés industriels et ainsi améliorer l'efficacité, déployer des approches de maintenance prédictive, mais aussi réduire la variabilité, les défauts, les déchets, la consommation d'énergie et de matières premières et la production de gaz à effet de serre. Cela représente **un levier essentiel de progrès pour atteindre les objectifs du Groupe en termes de décarbonation** (cf. section 3.3, p. 100) **et de circularité** (cf. section 3.4, p. 115). Cette quatrième révolution industrielle, ou **Industrie 4.0**, se fonde aussi sur **une automatisation et une robotisation avancées des tâches**

industrielles. Au sein du Groupe, des milliers de robots ainsi que des chariots automatiques permettent d'effectuer les tâches répétitives en toute sécurité. Des opérateurs sont connectés et sont assistés par l'utilisation de la réalité augmentée, particulièrement efficace pour la maintenance ou le dépannage. Avec des unités de production où outils logiciels et machines-outils interagissent directement, **de nombreuses applications sont rendues possibles** : suivi en temps réel de la production, dispositifs d'alertes automatiques, maintenance prédictive ou encore optimisation de la qualité des produits en réduisant à la fois les coûts et la quantité de ressources et d'énergie utilisées. La *Business Unit* « Industrie de la Construction » utilise ainsi des logiciels basés sur l'intelligence artificielle pour optimiser le fonctionnement de ses fours produisant de la fibre de verre. La baisse du coût du stockage des données et du prix des capteurs favorise la **mise en place d'outils de mesure et de suivi en temps réel de la production**, tels que des solutions de type *edge computing*, basées sur un nano-ordinateur équipé d'un logiciel d'intelligence artificielle *open source*, pour des équipements clés. Cette démarche, initiée par exemple dans des usines de fabrication d'abrasifs en Inde, constitue une première étape vers le développement de solutions d'intelligence artificielle globale multi-usines, grâce au stockage et à l'enrichissement des données. Au total, ce sont déjà plus de 60 % des sites industriels principaux de Saint-Gobain qui sont connectés au « manufacturing digital hub » du Groupe, dessinant ainsi un écosystème digital de production.

Le digital et la donnée servent également l'**objectif de protection de la santé et de la sécurité** des opérateurs intervenant sur les sites industriels du Groupe. Au sein de la *Business Unit* « Solutions de Surface », une application basée sur la collecte de la donnée permet ainsi aux utilisateurs de minimiser leur exposition quotidienne aux vibrations, et donc de préserver leur santé et leur sécurité, tout en gagnant en productivité.

Relations avec les clients

Au-delà de l'optimisation des processus industriels et de la logistique, **la donnée est la clé qui permet la transformation de Saint-Gobain en un fournisseur de solutions** (cf. section 2.3.2, p. 57) grâce à la connaissance intime des clients que permettent les multiples points de contact entre eux et le Groupe sur l'ensemble de la chaîne de valeur, et la masse de données qu'ils génèrent.



Dans le domaine de la distribution, les plateformes digitales de Saint-Gobain permettent une digitalisation rapide des interactions avec les clients. Le déploiement d'outils d'analyse avancée de la donnée fondés sur l'intelligence artificielle permet une meilleure compréhension du client et donc une plus grande proximité avec lui, ainsi qu'une augmentation des ventes et de la marge bénéficiaire.

De nouvelles innovations viennent constamment appuyer la consolidation des relations avec les clients professionnels ; chez CEDEO, cela se traduit par exemple par la mise en place de casiers *click & collect* pour simplifier la vie des artisans, qui doivent parfois se rendre sur chantier en dehors des heures d'ouverture de leur agence. Ils peuvent ainsi passer une commande en ligne et la récupérer dans les casiers à toute heure du jour ou de la nuit. Chez Point.P, le déploiement d'outils digitaux à destination des professionnels leur permet d'être toujours plus performants et de poursuivre leur montée en compétences, en étant toujours en phase avec les évolutions du secteur. Configurateurs, simulateurs, logiciels..., l'enseigne propose un large panel d'outils digitaux : Solu+, Cap Renov+, Tolteck ou encore l'application « Objectif RGE » qui prépare les artisans à l'examen de certification RGE (« reconnu garant de l'environnement »).

Relations avec les fournisseurs

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

La 3D, levier d'accélération et de performance

La 3D continue à progresser à travers toutes les branches de Saint-Gobain : elle est désormais déployée sur plus de quatre continents, aussi bien dans les métiers du verre que dans ceux dédiés à la mobilité, à l'isolation, à la toiture, ou encore aux façades. La capacité unique offerte par la visualisation en trois dimensions de modéliser les propriétés et la structure des matériaux les plus complexes, combinée avec la *data science* pour impulser la démarche marketing et de développement de produits autorise une mise sur le marché plus rapide. Elle a permis notamment de développer plus de 50 nouveaux produits, sur le seul périmètre des métiers de la toiture en Amérique du Nord. Dans l'ensemble des étapes des projets de construction ou de rénovation, la maquette numérique, ou *Building Information Model* (BIM), qui offre une vision intégrée du bâtiment durant toutes les étapes de son cycle de vie à travers un « jumeau numérique », modifie la

conception même des bâtiments, et permet la découpe de pièces sur mesure en usine, avec des livraisons personnalisées sur site. Cette révolution technologique ouvre la voie à l'augmentation des ventes du Groupe ; elle permet de maximiser la contribution de Saint-Gobain à la productivité de ses clients professionnels, avec des gains allant jusqu'à 30 % en termes de temps de pose, et offre aussi des marges de progression considérables pour minimiser leur empreinte environnementale, avec des gains allant jusqu'à 20 % de déchets produits lors de la phase d'installation, pour tendre vers le zéro déchet.

Structurer l'organisation, embarquer les collaborateurs, attirer les talents

En 2022, la fonction « Digital et systèmes d'information » du Groupe a poursuivi son évolution pour tendre toujours plus vers une approche orientée projets et business. Plutôt que d'une logique classique fondée sur les infrastructures, il s'agit d'orienter les efforts et les moyens du Groupe afin de soutenir l'ensemble des équipes sur le terrain, de manière agile, afin de leur permettre de tirer le meilleur parti possible de l'organisation de Saint-Gobain, qui donne la priorité au local tout en déployant la force d'une organisation mondiale.

Pour réussir la généralisation de l'approche relative à la donnée, il est essentiel de permettre à l'ensemble de ses collaborateurs d'embrasser cette révolution technologique ; c'est pour cette raison que la DnA Academy, lancée en 2019 dans trois pays (Pologne, France et Espagne) pour accélérer la transition vers une culture de la donnée dans l'industrie, s'étend aujourd'hui à d'autres activités. Aujourd'hui, plusieurs milliers de personnes, au sein du Groupe, ont participé à une formation de sensibilisation, et plusieurs centaines d'entre elles ont poursuivi cette démarche en se formant à la programmation et au *machine learning*. La DnA Academy continue de se développer et de s'adapter aux besoins, notamment pour les professions de la chaîne d'approvisionnement, du marketing et l'ensemble des managers, autant que pour les ingénieurs et les spécialistes des données.

Cette démarche qui se déploie au niveau mondial est complétée au niveau local par des DnA Hubs, qui réunissent des spécialistes de la science des données, des responsables informatiques locaux et des managers, pour identifier et proposer des cas d'usage prometteurs. De manière générale, le Groupe déploie ses technologies étape par étape, convaincu que des premières avancées peu coûteuses peuvent être rapidement source de progrès ; il s'agit de déployer des approches agiles à travers le test de solutions locales en mode *proof of concept*, dont certaines seront ensuite reprises afin d'être déployées sur de plus grands périmètres. En Inde, le DnA Garage extrait de la valeur grâce à des démarches d'analyse avancée de la donnée collectée à travers l'ensemble des activités locales du Groupe, provenant de sources internes et externes. La réunion de spécialistes de la donnée, d'ingénieurs, de « traducteurs » – experts faisant le lien avec les priorités *business* – et de développeurs d'applications permet d'identifier des cas d'usage, de concevoir des modèles, de développer des pilotes, et de soutenir des projets portant autant sur la connaissance des clients, l'analyse marketing que l'efficacité opérationnelle.

Par ailleurs, Saint-Gobain réinvente ses méthodes en s'adjoignant notamment un nombre toujours croissant de talents en ingénierie logicielle et en expertise de la donnée. Parmi ceux-ci, des *data analysts* ou encore des *data engineers*, qui construisent les réservoirs de données (*data pools*) pour les stocker, les nettoyer et les tester.

La donnée au service de la durabilité

La collecte et l'analyse de la donnée sont également un levier essentiel pour permettre à Saint-Gobain d'atteindre ses objectifs de perfectionnement et de transformation sur le plan des émissions de GES et de la circularité de l'économie. L'usine Placo® de Chambéry (France) a déployé un projet de collecte et d'analyse des données, qui a permis d'optimiser les procédés de fabrication pour minimiser la consommation de matières premières et la quantité de produits non conformes, et ainsi gagner en sobriété énergétique et améliorer son bilan économique et environnemental. Le recueil généralisé de la donnée et son traitement par des algorithmes sont indispensables pour le suivi des progrès réalisés vers la décarbonation, et notamment des objectifs quantifiés de réduction de CO_2 assignés à chaque usine du Groupe. Dans les usines de production de plaques de plâtre, le déploiement des capteurs et une analyse fine des données en temps réel ont permis par exemple de piloter précisément la combustion du gaz grâce à un algorithme qui permet d'adapter l'intensité des sécheurs. Pour permettre d'atteindre les objectifs ambitieux de décarbonation et de préservation des matières premières auxquels le secteur de la construction fait face, cette démarche reposant sur la donnée doit s'envisager à l'échelle de l'ensemble de la chaîne de valeur, en tenant compte de la production, de la logistique – en utilisant notamment des outils de modélisation numérique – et plus généralement de l'ensemble du cycle de vie des solutions que le Groupe apporte aux marchés.

2.3.4 CENTRER L'INNOVATION SUR LE CLIENT

A – Mettre le client au cœur de l'innovation

L'environnement dans lequel Saint-Gobain évolue est un monde en changement rapide, soumis à des tendances de fond à l'échelle planétaire (cf. section 2.1.1, p. 43), massivement digitalisé (cf. ci-dessus, section 2.1.1.D, p. 45), et où se manifestent des attentes très fortes en termes de sobriété énergétique, de lutte contre le changement climatique et de limitation du recours aux ressources naturelles, mais également de productivité pour faire face à un manque croissant de main-d'œuvre spécialisée dans la construction et la rénovation. Dans un modèle complexe comme celui de Saint-Gobain (cf. section 3.1.1, p. 72), les méthodologies appliquées à l'innovation doivent nécessairement évoluer. C'est seulement grâce à sa capacité d'innovation technologique et environnementale que Saint-Gobain est le leader de la construction durable ; or, l'innovation est par essence un processus non linéaire, qui requiert du temps pour poser les bonnes questions avant de converger vers des solutions. Elle se présente sous trois facettes essentielles : la connaissance des besoins du client, l'évolutivité et la création de valeur.

Cultiver la proximité avec les clients du Groupe

L'approche collective de l'innovation s'applique aussi bien en interne que de manière plus large, en incluant en dehors de l'organisation les parties prenantes de Saint-Gobain, au premier rang desquelles ses clients. Cette approche de l'innovation orientée vers l'extérieur de l'organisation induit des méthodes ouvertes et transversales, associant l'ensemble des équipes du Groupe.

L'objectif principal est de mieux connaître les attentes spécifiques des clients sur chacun des marchés du Groupe, afin d'identifier plus rapidement les cas d'usage et les situations où Saint-Gobain va apporter de la valeur, réduire le temps de mise sur le marché et optimiser le retour sur investissement. Pour les **architectes et ingénieurs**, il s'agit de support technique, de facilité de collaboration, ou encore de la facilité à tester de nouveaux produits et de nouvelles solutions ; pour les **artisans et entrepreneurs** du bâtiment, il s'agit de la fourniture de produits et de matériaux, de l'accès aux sites de distribution, de la facilité d'installation, de conseil relatif à la pose, ou encore de soutien en gestion de projet ; pour les **promoteurs**, il s'agit du coût total de possession, de ponctualité dans les livraisons, et de conseil pour anticiper l'évolution des normes ; pour les **propriétaires et occupants** du bâti, il s'agit en particulier des multiples dimensions du confort, de la personnalisation, des coûts de maintenance et du prix de l'immobilier. Au-delà de la diversité des secteurs d'activité, c'est aussi **la diversité des situations et des attentes de chaque zone géographique** qu'il faut prendre en compte. Pour les zones tropicales ou semi-tropicales, les plaques de plâtre X-terium, une innovation de Saint-Gobain Plaka, grâce à leur forte résistance à l'humidité – évitant par exemple le développement de champignons ou d'algues –, permettent ainsi la réalisation de cloisons extérieures. C'est pour s'adapter à cette variété de besoins du marché que les huit centres de R&D transversaux de Saint-Gobain sont déployés dans le monde entier (France, Allemagne, États-Unis, Chine, Inde, Brésil), au plus près des situations locales.

Si la connaissance des clients s'acquiert notamment à travers le pilotage de la relation client et à travers la collecte et l'analyse de la donnée (cf. ci-dessus, section 2.3.3, p. 58), **l'innovation perçue sous le prisme du codéveloppement** se réalise à travers une palette complète d'outils et d'initiatives : déploiement de formations et de méthodologies, investissements dans des bancs de tests, développement de moyens de prototypage réels ou virtuels pour accélérer la validation par le client, et création de lieux spécifiques. Des approches de *design thinking* et d'expérience utilisateur dans le développement de nouveaux produits, systèmes et services sont également déployées dans les différents centres R&D. Pour les clients industriels du Groupe, les Solutions de Haute Performance de Saint-Gobain sont particulièrement concernées par cette démarche.

Les activités du Groupe dans le domaine de la distribution (cf. section 1.4.2.B.g, p. 32) constituent par ailleurs un outil précieux pour développer une connaissance plus fine des besoins du marché, grâce à la proximité avec les clients qu'elles rendent possible.

Multiplier les approches

Les équipes R&D et marketing ont ainsi la possibilité de dérouler des scénarios d'utilisation de différents prototypes et d'évaluer, de modifier et de proposer des solutions répondant aux attentes des clients, sur les marchés de l'industrie, de la mobilité ou de la construction. La réponse déterminée que Saint-Gobain a apportée aux conséquences de la crise sanitaire a prouvé que cette priorité à la relation client peut être maintenue de façon satisfaisante et productive à travers des initiatives digitales telles que des visites virtuelles, des *brainstormings* en temps réel et à distance, ou encore la réalité virtuelle et augmentée. Enfin, des équipes de spécialistes de science du bâtiment, présents dans les différents centres R&D et dans les équipes marketing dans le monde entier, travaillent pour améliorer en permanence le confort pour les utilisateurs finaux ainsi que la facilité d'installation pour les artisans, mais aussi pour diminuer le coût total de possession pour les propriétaires des bâtiments. En Allemagne, l'équipe du centre de développement Rigips et Isover (Ladenburg) a mis en pratique cette approche en associant les clients au processus de création, de la réflexion à la création des prototypes. Avec son *showroom* « Smart Gypsum », Rigips a ainsi développé une initiative unique : générer innovation et créativité dans un même lieu et développer des solutions qui répondent aux besoins réels des clients et à leurs exigences pratiques. Autour de professionnels provenant d'entreprises de construction ou de fabricants de maisons préfabriquées se sont ajoutés des spécialistes en maisons intelligentes. Des rencontres et des groupes de discussion ont permis de recueillir leurs préoccupations, leurs attentes et leur vision de la construction dans les cinq à dix années à venir.

B – Placer l'innovation au cœur de toutes les solutions apportées par Saint-Gobain

Depuis ses origines, le Groupe a mis, de manière constante, la recherche et l'innovation au cœur de sa stratégie. Ce sont ainsi près de 400 brevets qui sont déposés chaque année par Saint-Gobain. Les efforts du Groupe portent sur l'innovation fondée sur la recherche, notamment en matière de produits et de procédés de fabrication, mais ils s'appliquent également à d'autres champs, tels que l'innovation dans les modèles d'affaires et dans les services. Ils sont guidés par plusieurs axes prioritaires.

Pour les **marchés de la construction**, l'innovation porte entre autres sur des technologies avancées telles que la préfabrication ou la robotisation. Les solutions de construction via l'impression en trois dimensions permettent de minimiser l'utilisation des matériaux, des possibilités de personnalisation plus avancées, et un processus de construction 80 % plus rapide. Les systèmes composites d'isolation thermique par l'extérieur, posés sur des cadres de façade légers, combinent quant à eux au sein du Groupe les expertises des métiers de la construction et ceux des Solutions de Haute Performance. Ils permettent de diviser par deux à quatre la quantité de CO_2 par rapport à des solutions de voiles en béton, représentent un gain de poids de 85 % par rapport à des murs traditionnels, avec les gains corrélatifs en termes de rapidité et de sécurité lors de la pose. Dans le domaine du vitrage, la solution iWin lancée en 2022 par Saint-Gobain Glass fait entrer le *big data* dans la filière, en transformant chaque élément de vitrage isolant en une ressource traçable pendant tout son cycle de vie, avant, pendant et après son utilisation, de la pose au recyclage. L'innovation se manifeste dans tous les domaines de la construction, avec par exemple la mise au point par Saint-Gobain Building Glass des miroirs de sécurité Miralite Easysafe, fabriqués en une seule étape via un procédé combinant application de peinture, d'argent et d'une résine anti-éclats. En intégrant une nouvelle activité de « bétons de chanvre » à sa gamme de solutions, Weber a renforcé de son côté son offre stratégique de produits et services « éco-engagés ». Autre illustration d'une innovation favorisant un meilleur respect de l'environnement et traduisant l'accélération vers une économie circulaire, les ateliers du Groupe en Suisse fournissent des solutions associant les spécialités en laine de verre Isover à des constructions en bois, pour des chantiers dans toute l'Europe. Toujours dans le domaine de la construction, Placo® a mis sur le marché une solution modulaire de structures autoportantes et ajustables à tout type de besoins, le système Placo® Cube, qui répond à des attentes toujours plus fortes du marché en termes d'intimité, de confort acoustique et de stockage des matériaux pour la construction. Saint-Gobain est pleinement engagé dans la transformation numérique de la construction, comme en témoignent les trois *Manufacturing Leadership Awards* reçus en 2022 par CertainTeed et Saint-Gobain Research

North America. Ces prix récompensent les entreprises industrielles pour leurs innovations en matière de transformation numérique. Dans la distribution, l'innovation se traduit notamment par la conception de services intégrés pour les artisans ou maîtres d'ouvrage et maîtres d'œuvre sur des projets de construction ou de rénovation.

Pour la **mobilité**, l'innovation permet d'améliorer le confort à bord des véhicules (bruit, vibrations, aérodynamisme, confort thermique...), leur allègement global, et le développement de nouvelles fonctionnalités et de nouveaux usages en termes de sécurité, d'information ou de divertissement. Les vitrages allégés permettent ainsi une augmentation de l'autonomie des véhicules électriques et une meilleure sobriété énergétique. En Inde, les trains Vistadome sont équipés de solutions Saint-Gobain Glass assurant luminosité, isolation thermique et phonique. L'innovation est présente partout sur les marchés des transports, avec par exemple la mise au point par Solar Gard, leader mondial des films pour vitrages et de protection, d'une gamme de produits antimicrobiens regroupant des films d'une clarté inégalée. Dans l'espace, les solutions proposées par Omniseal sont essentielles pour permettre le bon déroulement des opérations de lancement de vaisseaux spatiaux, aussi bien pour les porteurs que pour les satellites embarqués.

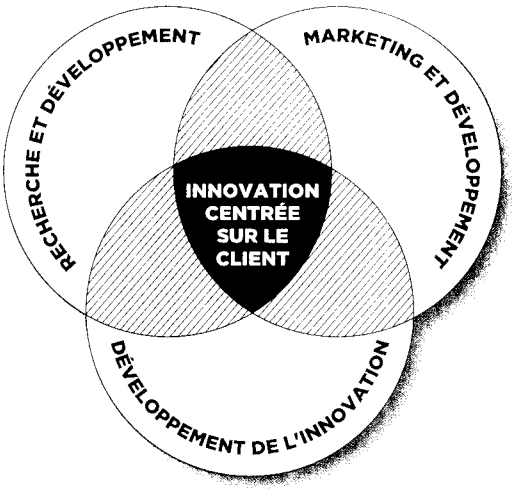
Dans l'**industrie**, l'objectif est d'innover pour permettre aux clients de Saint-Gobain de décarboner leurs procédés.

C – Favoriser des modes de pensée créatifs, adapter ses méthodes

Innover constitue l'une des cinq « Attitudes », piliers de la culture managériale de Saint-Gobain. Cela suppose une approche délibérément collective. L'innovation naît toujours d'une équipe, de rencontres, du hasard et de la sérendipité ; elle suppose un rassemblement de forces, des points de vue qui divergent. Elle bénéficie aussi des échecs, qui permettent de progresser à condition d'avoir le bon état d'esprit. S'ouvrir et penser hors du cadre, emprunter des voies originales, remettre en question les pratiques héritées du passé pour en proposer et en expérimenter de nouvelles, sont donc des aptitudes valorisées chez l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Sur le plan du pilotage opérationnel, cela suppose pour Saint-Gobain d'adapter son organisation et ses méthodes afin notamment de créer les conditions de la créativité, d'inciter à l'empathie vis-à-vis des clients pour généraliser le codéveloppement, de donner sa place à la pensée divergente, de diffuser des modes agiles, de donner le droit à l'échec – d'où la formation « Grow from failure » (apprendre de ses erreurs) disponible sur la plateforme Boost –, mais aussi de favoriser l'innovation ouverte. Parmi les démarches mises en place, le Groupe a ainsi déployé des *Innovation Catalysts*, des collaborateurs engagés, formés à l'état d'esprit, à la méthodologie et aux outils de l'innovation, ayant développé des compétences spécifiques pour les mettre en pratique efficacement, et qui accompagnent leurs collègues dans la mise en place de leurs projets d'innovation, en interne ou en externe.

L'évolution de la culture de management de Saint-Gobain au niveau mondial permet de sortir le processus d'innovation d'une approche en silo, en libérant des synergies fortes à travers l'ensemble de l'organisation. En 2022, le Groupe a ainsi entièrement revu l'organisation de l'innovation, en resserrant notamment les liens entre la R&D, le marketing et le nouveau département « Développement de l'innovation ».



Il s'agit plus généralement de mettre à la disposition de tous les collaborateurs des informations et des outils pour innover ; développer des nouvelles compétences ; acquérir, maîtriser et diffuser en interne des méthodologies appropriées. L'objectif central est de **favoriser un état d'esprit tourné vers l'innovation.** Il s'agit de cultiver la curiosité, l'empathie avec les clients et le courage de remettre en cause les acquis et les présupposés. L'objectif est également de construire des équipes diverses, à même de rechercher des solutions, concevoir des prototypes et juger à tout moment de l'applicabilité et de la viabilité des solutions imaginées. Initialement développée pour le périmètre des Solutions de Haute Performance (SHP), la plateforme d'échanges, d'entraide et de ressources « Saint-Gobain Innovation Hub » s'enrichit progressivement pour proposer à l'ensemble du Groupe les formations et outils nécessaires pour mener à bien les projets d'innovation.

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

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

Coopérations scientifiques et académiques

Le réseau international d'universités SUN est le **cadre de collaborations académiques sur le long terme** qui donnent accès aux avancées scientifiques les plus récentes dans les domaines d'intérêt pour le Groupe, mais aussi à un vivier de jeunes talents. Cela permet l'établissement de partenariats avec diverses institutions dans les domaines de la science de la donnée et de l'intelligence artificielle, mais aussi de la science des matériaux. À titre d'exemple, les Instituts allemands de recherche sur le textile et les fibres et la *Business Unit* « Céramiques » de Saint-Gobain ont signé un accord pour développer conjointement des solutions dans le domaine des fibres céramiques d'oxyde métallique. La fibre céramique, déjà très utilisée dans l'industrie pour se protéger des hautes températures, est ainsi appelée à être améliorée dans les années à venir.

Innovation ouverte et coopération avec les start-ups

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

Identifier des projets adéquats

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

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

Parmi les projets retenus, on peut citer :

- AMT (Royaume-Uni), une start-up intervenant dans le domaine de la post-production des pièces imprimées en 3D ;
- Fibrecoat (Allemagne), qui développe des produits à base de fibres enrobées de métal ou de polymères pour l'industrie aérospatiale ;
- Hyperframe, qui développe un système de cadres métalliques pour la construction de bâtiments commerciaux ;
- LivSpace (Inde), spécialisé dans l'optimisation des espaces de bureau ;
- Mobility Work (France), qui développe une plateforme communautaire de gestion de la maintenance ;
- OMNEX (Belgique), qui produit des panneaux de verre expansé pour la construction neuve, la rénovation ou la transformation de bâtiments ;
- Spectralics (Israël), qui met au point des technologies d'optique et d'imagerie permettant d'améliorer les systèmes de visualisation tête haute pour l'automobile ;
- Treble (Islande), une plateforme de simulation sonore, offrant un niveau inégalé de vitesse et de précision et permettant des expériences en réalité virtuelle pour la conception de bâtiments ;
- Tri'n'Collect (France), qui offre des services de recyclage pour les déchets de construction.

Identifier des opportunités grâce à de multiples sources

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

Déployer des modèles de collaboration variés

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

Développement : une dynamique de croissance

L'accélération progressive des opérations de Nova a permis de construire un tunnel qui a conduit à l'évaluation de 1 000 projets en 2022, dont plus de 300 ont atteint le niveau de *active deal*, et dont près de 50 ont donné lieu à la signature d'accords après *due diligence* et négociation finale (incluant des investissements directs initiaux ou successifs, des investissements à travers des fonds, ainsi que des accords commerciaux et de codéveloppement).

Investir à travers des fonds dédiés

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

Établir des partenariats avec des incubateurs

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

- Greentown Labs aux États-Unis, spécialisé dans les technologies vertes, qui a ouvert un second site au Texas en 2021 ;
- Impulse Labs en France, spécialisé dans l'incubation de start-ups opérant dans le secteur de la construction ;
- Cubo au Brésil, spécialisé dans la digitalisation ;
- Digihub Germany, un *hub* d'innovation localisé à Aachen, qui regroupe des start-ups proposant des solutions digitales ;
- Polyhub, l'incubateur de la fameuse école Politecnico di Milano en Italie ;
- Tus-Holdings en Chine, une entreprise qui développe, construit et gère TusPark, le plus grand parc universitaire scientifique du monde ;
- toujours en Chine, le Impact Hub Innovation Center de Shanghaï.

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

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

E – Faire levier sur l'innovation pour améliorer la performance environnementale

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

Des innovations telles que Placo® Recycling permettent par exemple aux clients professionnels du Groupe d'accéder à un réseau de 180 collecteurs agréés qui récupèrent sur les chantiers les déchets triés de plâtre afin de pouvoir les préparer pour devenir une matière secondaire, valorisée par réintroduction dans le procédé de fabrication de nouvelles plaques. Ce sont des dizaines de milliers de tonnes de plâtre qui sont ainsi recyclées chaque année, accélérant la transition vers une économie circulaire à l'échelle de l'ensemble de la chaîne de valeur de la construction.

En France, Isover a lancé un nouvel isolant biosourcé en textiles recyclés : Isocoton, un isolant biosourcé, performant, issu de textiles recyclés en local, doux au toucher, facile à poser. Cette solution, participant à une économie plus circulaire, constitue pour les clients du Groupe une alternative aux solutions classiques pour l'isolation intérieure des bâtiments.

2.3.5 ÊTRE À LA POINTE DE LA TRANSFORMATION DE LA CONSTRUCTION

Contrairement à une construction traditionnelle dont les murs massifs (briques, ciment…) portent le poids du bâtiment, la **construction légère** consiste à réaliser un squelette – fait en bois, métal, béton ou une combinaison de ces matériaux – sur lequel des systèmes de façades légères et des cloisons intérieures, non porteuses, sont rapportées. Ce type de construction, réalisée sur site ou préfabriquée – partiellement ou totalement – permet de **réduire l'impact environnemental** de la construction, d'**optimiser la consommation de ressources** tout en assurant des **performances supérieures**. Si elle est traditionnelle sur certains marchés, tel que celui des logements individuels aux États-Unis et dans les pays scandinaves, **cette approche a vocation à se développer très rapidement dans l'ensemble du monde** du fait des avantages décisifs qu'elle apporte, notamment en termes de rapidité de construction. Cela concerne les pays émergents, où la démographie dynamique génère une forte demande de logements neufs, mais aussi une série de pays développés, qui subissent une pénurie de locaux d'habitation (cf. section 2.1.2.B, p. 49), et ceux où la main-d'œuvre qualifiée est en tension, les techniques de construction légère présentant des avantages notables en termes de facilité de construction, de transformation et de déconstruction. Il s'agit de construire vite, mieux et moins cher. En France, la règlementation RE2020, qui oblige à mesurer l'impact environnemental sur toute la durée de vie des bâtiments, va encourager le développement de la construction légère et des matériaux recyclés et recyclables à moindre intensité carbone. De nombreuses initiatives similaires, en Suède, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni, aux États-Unis, au Brésil ou en Afrique du Sud vont dans le même sens. La construction en bois, sur laquelle Saint-Gobain dispose d'expertises fortes, présente des perspectives de développement importantes sur de nombreux marchés, et cela dans tous les segments de la construction. Les bois d'ingénierie représentent aujourd'hui un potentiel en pleine croissance pour Saint-Gobain : excellentes alternatives aux murs porteurs, les panneaux en bois lamellé-croisé (CLT) remplacent ceux en béton renforcé, tandis que les poteaux ou poutres en lamellé-collé (communément appelé GlueLam) ou en bois de placage stratifié (LVL) se substituent à l'acier. La légèreté et la résistance mécanique des bois d'ingénierie permettent de construire des tours résidentielles toujours plus hautes, pouvant même répondre à certaines exigences sismiques. Mais la nature même du matériau ouvre surtout la voie à une construction durable, avec une faible empreinte carbone de la construction bois. Solution prisée dans le neuf (notamment dans le cadre de la RE2020), le bois est également adapté pour la rénovation, en particulier dans le cadre de surélévations ou d'extensions. La construction en bois permet également le déploiement d'approches innovantes ; la ville de Lübeck en Allemagne a ainsi choisi Saint-Gobain Brüggemann pour construire une école primaire temporaire grâce à ses modules en bois. L'établissement provisoire sera déplacé après quelques années pour être utilisé ailleurs à d'autres fins.

Des solutions de construction légère telles que des systèmes de façade et des cloisons légères apportent par ailleurs d'importants bénéfices en termes de quantité de matériaux consommés (-79 % dans le cas d'un bâtiment résidentiel [35]) et d'émissions de gaz à effet de serre, **contribuant ainsi de manière déterminante aux objectifs de décarbonation de la construction et d'orientation vers une économie circulaire**. Les techniques de préfabrication consistent quant à elles à fabriquer les différents éléments constitutifs d'un bâtiment en usine, y compris les circuits d'eau et d'électricité, et à les assembler sur site. Elles représentent une solution face au défi du manque de main-d'œuvre ; grâce à la **baisse des coûts de production et de construction**, elles permettent également des économies de temps de 25 à 50 % ainsi que la **livraison de logements plus abordables**, répondant ainsi à la fois aux impératifs de protéger le pouvoir d'achat des ménages dans les pays développés et de fournir des logements dignes et confortables à tous dans les économies émergentes. Singapour, l'Australie ou le Royaume-Uni optent de plus en plus pour des bâtiments modulaires afin de faire face aux pénuries de main-d'œuvre et de logements ; les pays nordiques, comme la Suède, construisent déjà 90 % des maisons individuelles en préfabriqué. En Norvège, Byggsystemer, filiale de l'enseigne de distribution Optimera et leader sur son marché, surfe sur cette vague en proposant plusieurs types de préfabrication, du prédécoupage de bois aux structures de toit en passant par les éléments prêts à l'usage pour petits habitats et grands immeubles. Parmi les offres mises au point par le Groupe, la plaque de plâtre Glasroc X, recouverte d'une pâte minérale technique développée par Adfors, peut être utilisée en façade, grâce à une résistance améliorée à l'humidité et aux UV. Une nouvelle ligne de production entièrement dédiée à la fabrication du voile de verre enduit a été pour ce faire mise en service en 2022 en Tchéquie. En Allemagne, Saint-Gobain a rénové en 2021 un centre d'accueil pour enfants en seulement trois mois, grâce à des panneaux préfabriqués et prédécoupés sur mesure. En Inde, l'association de vitrages avancés et des techniques de construction modulaire a permis la construction, en 45 jours seulement, du centre de recherche et développement du ministère de la Défense indien, à Bangalore, un bâtiment de 1,3 million de mètres carrés. En France, l'hôpital Saint-Joseph a choisi les façades F4 d'Isover, dimensionnées et prédécoupées en usine ; facilement démontables et recyclables, elles facilitent les projets futurs d'agrandissement.

Pour Saint-Gobain, qui propose une très large palette d'expertises dans ce domaine, **la construction légère est donc au cœur de sa contribution à une économie plus vertueuse**.

Également à la pointe de la transformation du secteur, **la chimie de la construction**, qui regroupe l'ensemble des composants chimiques permettant de coller, jointer, étancher, protéger, renforcer et parfaire différents matériaux de construction, aussi bien en construction neuve qu'en rénovation, pour les bâtiments et les infrastructures (tunnels, ponts, routes, voies ferrées, barrage...). Ce secteur prend une place prépondérante puisque **ses technologies innovantes** – et ses applications multiples – **permettent de réduire les consommations énergétiques, de baisser l'empreinte carbone des ciments et du béton, et de favoriser l'économie circulaire**. Elles jouent donc un rôle majeur dans la transition vers une construction bas carbone et sont une composante essentielle de la stratégie du Groupe pour être le leader de la construction durable ; c'est pourquoi Saint-Gobain renforce son leadership et accélère sa croissance dans ce secteur, à travers l'acquisition de Chryso en septembre 2021 et de GCP Applied Technologies en septembre 2022. La chimie de la construction représente désormais chez Saint-Gobain plus de 270 sites répartis dans 75 pays. Ce marché est aujourd'hui estimé entre 80 et 90 milliards d'euros, avec une croissance annuelle largement supérieure à celle du marché de la construction en général. Le Groupe, avec un chiffre d'affaires supérieur à 4 milliards d'euros et un riche portefeuille de marques (parmi lesquelles Weber, Chryso, Impac ou encore TekBond), se positionne de manière déterminée parmi les principaux acteurs mondiaux sur ce segment clé.

2.3.6 DÉVELOPPER UNE ORGANISATION TOURNÉE VERS LA PERFORMANCE

Si elle est l'une des plus anciennes entreprises, Saint-Gobain est aussi une de celles qui s'est transformée le plus rapidement ces dernières années. Plutôt que de raisonner en termes d'obstacles à franchir et d'étapes, il s'agit de développer un modèle capable de s'adapter en continu, dans le contexte d'un monde devenu instable par essence. Pour cela, le Groupe s'attache à améliorer en permanence son organisation.

A – Développer le capital humain : recruter, former, faire grandir les talents

Le développement de Saint-Gobain passe d'abord et avant tout par **la qualité et l'expertise des femmes et des hommes qui composent le Groupe**. Cela se traduit d'abord par **l'attention portée au recrutement**, dans un contexte de tension sur l'ensemble des fonctions et des métiers proposés par Saint-Gobain, dans la production comme dans la distribution ou encore les fonctions support. Le Groupe est, de ce fait, pleinement engagé dans la course aux talents, pour **recruter les meilleurs candidats dans tous les métiers**, tels qu'ingénieur(e)s, *digital & data scientists*, vendeurs/vendeuses et commerciaux/commerciales, *product managers*, spécialistes de la chaîne logistique et du développement durable. Au-delà des processus de recrutement et de l'attention portée à sa marque en tant qu'employeur, c'est **la capacité collective de Saint-Gobain à former, nourrir et faire grandir ces talents** en permanence qui lui permettra de se distinguer. Avec le digital et le traitement affiné des données, les parcours professionnels peuvent être plus facilement individualisés, et la politique d'accompagnement RH personnalisée (cf. section 3.2.3, p. 94). En ce qui concerne les cadres, le programme « SG Talents » identifie en particulier ceux qui ont un potentiel significatif d'évolution ou des compétences clés. Cette attention aux parcours individuels au sein du Groupe recouvre également la rétention des talents, à travers des initiatives telles que le Young Talent Program, développé en Allemagne et en Autriche pour attirer et retenir les jeunes cadres et les faire monter en compétence, et qui les accompagne sur un an et demi afin de les faire progresser et de pouvoir occuper des postes avec davantage de responsabilités.

[35] *Saint-Gobain, Réunion investisseurs du 6 octobre 2021, présentation, p. 50.*

De manière générale, le **développement des collaborateurs**, qui suppose la prise en compte des souhaits individuels autant que des besoins de l'organisation, passe à la fois par l'écoute de chaque individu, par des offres de mobilité interne (géographique, fonctionnelle ou entre les entités du Groupe), et par la mesure généralisée et régulière de la satisfaction et de l'engagement des équipes. Au final, l'ensemble des actions engagées a permis d'atteindre un indice d'engagement record des collaborateurs de 84 % en 2022 [36], avec 86 % d'entre eux qui considèrent que leurs conditions de travail sont bonnes (cf. section 3.2.2.B, p. 92).

Pour la 7e année consécutive, le Groupe est certifié « Top Employer Global ». Cette certification est un atout majeur pour le déploiement du plan stratégique « Grow & Impact » ; elle confirme que le Groupe est bien positionné pour fidéliser et attirer les bons talents nécessaires à la mise en œuvre de ses ambitions, et répondre à un défi : **avoir les meilleures équipes dans un environnement de travail divers et inclusif**.

La mise en pratique de l'ambition de Saint-Gobain en termes de ressources humaines se fait en utilisant toute une série de leviers : de la qualité du dialogue social aux programmes de formation en passant par la politique relative à la rétribution et au bien-être en général. Il s'agit également de **promouvoir la diversité sous toutes ses formes** : la variété des points de vue, des expériences, des cultures et des vécus a en effet un impact positif sur les conditions de travail et la créativité des équipes, sur le potentiel d'innovation et sur les résultats. **Saint-Gobain continue à progresser** notablement sur le front de l'égalité entre les femmes et les hommes. En 2022, le pourcentage de femmes parmi les managers à l'échelle du Groupe s'établit ainsi à 27,4 %. En 2022, pour la 4e année consécutive, Saint-Gobain est par ailleurs présent dans le classement *Bloomberg Gender-Equality Index*. Cet indice suit les performances des entreprises qui se sont engagées à soutenir l'égalité entre les femmes et les hommes dans leur organisation via des objectifs ambitieux et des politiques offensives. Aussi bien au niveau du Groupe qu'au niveau local, les équipes de Saint-Gobain œuvrent pour favoriser le recrutement et l'évolution des femmes ; grâce à leurs initiatives, aux changements de comportements et des modes de fonctionnement, la culture interne continue à évoluer. La place des femmes dans le Groupe concerne l'ensemble des activités, des pays et des niveaux dans l'organisation, y compris les métiers réputés « physiques » ou « pénibles », où la mixité doit encore gagner du terrain. C'est pourquoi aujourd'hui le Groupe a formulé de nouveaux objectifs à 2025 : atteindre un niveau de 30 % de femmes cadres et 30 % dans les Comités exécutifs des *Business Units*.

De manière générale, le Groupe s'engage à conserver un indice de diversité toujours supérieur à 90 %, ce qui reste le cas en 2022 avec un niveau de 91,8 %. **Au-delà de la diversité, l'inclusion est le cap qu'il est essentiel de suivre, en s'assurant que la contribution de chaque collaborateur et collaboratrice soit valorisée.** Dans ce domaine, Saint-Gobain progresse grâce à des recrutements ciblés, à la mise en œuvre d'objectifs et d'indicateurs de performance et à des campagnes de sensibilisation interne.

B – Bâtir une culture de confiance, de responsabilité et de collaboration

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

Concernant **l'ensemble des collaborateurs** du Groupe, la démarche TEC (*Trust, Empowerment, Collaboration*) s'applique à la fois aux **aspects comportementaux, organisationnels et culturels** de la vie au sein de Saint-Gobain : **confiance**, **responsabilisation** et **collaboration** sont ainsi au cœur de la transformation et du modèle de croissance de Saint-Gobain. Elle suppose de favoriser la réciprocité et les comportements collaboratifs vertueux, qui doivent permettre de libérer les énergies individuelles au sein de ses équipes et qui participent au développement d'une intelligence collective.

L'approche TEC représente une **évolution significative de la culture d'entreprise au sein du Groupe, qui concerne avant tout la culture managériale** : il s'agit de **poser le principe de la confiance *a priori*** et passer ainsi d'un schéma vertical, classique, à une **organisation ouverte, apprenante, laissant sa liberté de décision et d'action au niveau local de management** dans les 75 pays où Saint-Gobain est présent. Cette approche répond également aux tendances de fond qui affectent le monde dans lequel évolue le Groupe, et notamment à la désintermédiation apportée par les nouvelles technologies, qui rend obsolètes les méthodes managériales classiques et favorise de profonds changements dans le rapport qu'entretiennent les collaborateurs au travail. Les confinements successifs, l'avènement du télétravail ou encore l'adaptation des rythmes de travail sur les sites de production ont exigé une autonomie accrue des collaborateurs. L'atomisation des organisations leur a demandé davantage de flexibilité et d'adaptation. En cela, la crise de la Covid-19 a servi de rampe de lancement pour remodeler les règles du management et des relations interpersonnelles. En ce sens, l'approche TEC représente un levier d'alignement entre la stratégie de Saint-Gobain d'un côté et les évolutions des modes de vie et des attentes de ses différentes parties prenantes de l'autre (cf. section 2.1.3, p. 52), mais aussi un soutien fort au développement de sa marque en tant qu'employeur.

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

Pour **déployer concrètement cette démarche sur le terrain**, le Groupe s'appuie de manière croissante sur son programme de formation (cf. section 3.2.3.C, p. 95), mais aussi sur des approches telles que le *coaching* collectif et individuel, rendues accessibles à un plus grand nombre de collaborateurs, ou encore le déploiement progressif des évaluations à 360°, qui sont accessibles à tous les

[36] *Enquête interne « me@Saint-Gobain », 2022.*

collaborateurs et ont été systématisées en 2022 à tout le « top 150 » de l'organisation. Le développement du *feedback*, reçu ou donné, est également encouragé, afin de renforcer constamment les liens de confiance et de collaboration établis, aussi bien au niveau du Groupe (avec par exemple l'enquête annuelle me@Saint-Gobain), que dans la gestion des projets (avec par exemple la plateforme collaborative « Evolve ») qu'au niveau individuel (en développant la capacité à solliciter un *feedback* et à le recevoir).

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

Une nouvelle boîte à outils à l'usage des managers et de leurs équipes est mise à disposition pour ceux qui désirent travailler sur ces sujets en équipe. Il comprend des contenus, articles, vidéos ou encore livres permettant d'approfondir les notions de *Trust*, *Empowerment* et *Collaboration*. Pour la deuxième année consécutive, l'enquête annuelle me@Saint-Gobain (cf. section 3.2.2.B, p. 92) contient un indice TEC composé de dix questions, qui permet de mesurer les progrès a titre collectif. Chaque manager peut donc mesurer l'indice TEC pour son périmètre et établir un plan d'amélioration avec ses équipes. Enfin, Saint-Gobain a développé et lancé un nouvel outil d'évaluation à 360° pour les managers sur la base de comportements TEC. Les 150 cadres dirigeants du Groupe ont fait leur évaluation, accompagnée d'un *debriefing* avec un coach en 2022. Une évaluation d'équipe, sur la même base, est en train d'être mise au point.

C – Donner la priorité au local

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

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

D – Faire levier sur l'empreinte mondiale du Groupe

Au niveau mondial, la force d'un groupe international permet de **constituer un gisement d'expertise de nature à soutenir ses activités locales**. Cela passe d'abord par la généralisation du **partage des bonnes pratiques**. Le **partage des connaissances et des expertises** est par exemple facilité par des rencontres entre les professionnels de l'innovation et du marketing, matérialisées par la création de la communauté « The Hive ». Témoin aussi de cette dynamique, le déploiement au niveau mondial, via le programme Unicampus (cf. section 3.2.3.C.c, p. 96), d'une offre de formation qui propose des cours concernant les principales fonctions centrales (marketing, performance industrielle, développement durable, recherche et développement, achats, etc.), alliant théorie, pratique et partage d'expérience.

Cette approche passe aussi par la **mise en place de plateformes transversales** au niveau du Groupe. Elle passe également par le **déploiement de centres de services partagés** dans des domaines tels que les ressources humaines ou la fonction finance. La dimension mondiale de Saint-Gobain permet également de tester de nombreux modèles d'affaires innovants, dans des contextes différents, et de favoriser l'échange de bonnes pratiques entre pays.

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

E – Rechercher les synergies

La nouvelle organisation de Saint-Gobain favorise de manière générale la **mise en synergie des fonctions support** : avec des services clients uniques, des magasins en ligne partagés et une logistique commune, les forces de vente peuvent gagner en efficacité et consacrer davantage de temps aux ventes croisées et à la montée en gamme. Elle a également conduit à **faire évoluer les organisations commerciales**. La recherche de synergies est une condition essentielle pour permettre au Groupe d'être un fournisseur de solutions (cf. section 2.3.2, p. 57). L'objectif est de proposer aux clients des offres combinées et de faire du Groupe un *one-stop-shop* pour une application donnée. Grâce à ces synergies, **Saint-Gobain améliore l'expérience client** en proposant des systèmes de construction complets ainsi que des services exclusifs liés. Le client n'a plus qu'à passer une seule commande pour recevoir tous les produits sur le chantier, tandis qu'une équipe assure également le bon déroulement des travaux sur place.

Enfin, les synergies sont aussi générées à travers la **diffusion d'une culture d'innovation** (cf. section 2.3.4, p. 60) permettant le développement de méthodes de gestion de projet dynamiques, mettant le client au cœur de la démarche. Cette culture s'exprime historiquement de manière différente au sein de Saint-Gobain :

- les métiers industriels du Groupe peuvent ainsi bénéficier de l'expérience des enseignes de distribution en matière de digitalisation de leur offre de produits et services pour les clients ;

- les métiers régionaux, sur les marchés de la construction, développent de plus en plus une approche du codéveloppement, un modèle qui est dans l'ADN des métiers de Solutions de Haute Performance. Ils profitent ainsi des expériences déjà existantes au sein de Saint-Gobain.

2.3.7 ALLOUER EFFICACEMENT LES RESSOURCES DU GROUPE

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

A – Mettre en œuvre une politique d'investissement orientée vers la croissance

a. Saisir les opportunités de croissance sur les principaux marchés et assurer un développement durable

Saint-Gobain a poursuivi sa politique d'investissements pour **renforcer ses capacités industrielles** dans les pays où la croissance du marché est la plus forte, à travers la mise en service de nouvelles lignes de production et de nouvelles usines. Il s'agit d'un effort représentant plus de 830 millions d'euros en 2022 au total, dont plus de 560 millions d'euros hors Europe (Amérique du Nord, Asie et pays en voie de développement).

Concernant les **plaques de plâtre**, le Groupe a ainsi annoncé en 2022 la mise en service en **Inde**, à Vizag, d'une nouvelle ligne de production, dotée d'une capacité de 40 millions de mètres carrés de plaques de plâtre. En **Chine**, le Groupe investit plus de 42 millions d'euros dans le secteur pour préparer la construction de la seconde tranche du site de Yangzhou (plâtre et plaques de plâtre) et pour ouvrir une nouvelle usine dans la ville de Binzhou, dans le nord du pays. À Yuzhou, Saint-Gobain construit un nouveau site destiné à **recycler** jusqu'à 500 000 tonnes de gypse désulfuré, un sous-produit généré par les centrales électriques locales, afin de produire 40 millions de mètres carrés de plaques de plâtre et 200 000 tonnes de poudre de gypse par an. Le Groupe poursuit par ailleurs sa politique de croissance en **Afrique** avec l'acquisition d'une usine de produits à base de gypse à Nairobi, au **Kenya** ; ce nouveau site permet de répondre à la croissance de la demande locale.

Concernant les **mortiers**, Saint-Gobain a ouvert en 2022 un nouveau site industriel de mortiers secs à Antalya, en **Turquie** ; ces installations, permettront une production de 200 000 tonnes par an, dans une approche délibérément orientée « Industrie 4.0 ». La démarche d'investissements du Groupe sur ce marché se matérialise également à travers la mise en service de nouvelles usines à Mascate, dans le sultanat d'**Oman**, à Manille, aux **Philippines**, mais aussi à travers le démarrage de nouvelles lignes de production sur les sites industriels d'Haiphong, au **Vietnam**, et de San Luis Potosí, au **Mexique**.

Parmi les **solutions innovantes pour la construction**, l'argile expansée représente un matériau léger, isolant et résistant au feu. Grâce à un investissement de 2 millions d'euros et le déploiement de technologies avancées de mesure, le site d'Häädemeeste, en **Estonie**, va pouvoir augmenter rapidement ses volumes de production, avec un objectif de 350 000 m^3 par an, tout en diminuant son empreinte carbone.

Dans le secteur du verre, les investissements visent en particulier à augmenter l'efficacité des procédés et leur contribution à une croissance durable. Le site de Chennai, en **Inde**, conduit un processus de rénovation, à travers notamment l'utilisation de réfractaires de haute qualité, afin d'aboutir à une augmentation de la production de 25 % et une réduction de la consommation d'énergie de 15 %. En **Allemagne**, la reconstruction des fours verriers est en cours sur le site de Köln-Porz, avec pour objectif de moderniser l'ensemble des installations et de réduire significativement l'empreinte carbone du procédé de fabrication de verre plat. En **Chine**, une nouvelle ligne de production a été mise en service sur le site Saint-Gobain Sekurit de Minhang, à Shanghai, destinée à produire des pare-brise feuilletés pour véhicules électriques, avec une capacité annuelle de 900 000 pièces.

S'agissant des abrasifs, le Groupe a inauguré en 2022 à Bangalore, en **Inde**, un nouveau site de production doté de technologies de pointe afin de diminuer la production de déchets industriels, la consommation d'énergie et les émissions de CO_2. Cette usine permettra à Saint-Gobain de répondre à la croissance du marché dans les secteurs de la **construction**, de l'ameublement et de **l'industrie automobile** en Inde, au **Moyen-Orient** et en **Asie du Sud-Est**.

Toujours dans le domaine des Solutions de Haute Performance, le Groupe a ouvert en 2022 en **Pologne**, à Gorlice, une nouvelle ligne de fabrication de verre de silice. Cette production, sous la marque Adfors, permettra d'apporter des solutions aux clients de Saint-Gobain sur des marchés en croissance tels que **l'isolation sous hautes températures** ou encore les **batteries pour les véhicules électriques**.

b. Soutenir les engagements du Groupe et sa transformation

Pour atteindre ses objectifs à long terme, et en particulier respecter son engagement de contribuer à la neutralité carbone en 2050, Saint-Gobain s'est notamment doté d'un budget d'investissement en capital sur plusieurs années pour soutenir la diminution de son empreinte CO_2. Pour l'année 2022, ces efforts représentent plus de 60 millions d'euros d'investissements en recherche et développement, mais aussi près de 130 millions d'euros pour la réduction des émissions de CO_2, dont près de 60 millions pour la zone Europe, plus de 30 millions pour les Amériques et plus de 17 millions pour la seule activité « Solutions de Haute Performance ».

B – Assurer une gestion du portefeuille agile et créatrice de valeur

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

a. Poursuivre la stratégie d'acquisitions créatrices de valeur

En 2022, Saint-Gobain a finalisé ou signé 44 opérations d'acquisition pour près de 1,9 milliard d'euros de chiffre d'affaires. Ces acquisitions sont parfaitement alignées avec la stratégie du Groupe formulée dans le plan « Grow & Impact ». La vision de Saint-Gobain, être le leader mondial de la construction légère et durable, mène naturellement à une croissance externe qui favorise des secteurs tels que

la **chimie de la construction**, renforce le positionnement du Groupe sur les **modes constructifs légers et durables dans le monde**, et lui permet de continuer à **renforcer son leadership technologique**.

Dans le domaine de la **chimie de la construction**, Saint-Gobain a finalisé le 27 septembre 2022 – après l'obtention des autorisations des autorités compétentes de la concurrence – l'acquisition de **GCP Applied Technologies** Inc., leader mondial de la filière. Ce projet d'acquisition avait été annoncé le 6 décembre 2021. GCP apporte au Groupe une plateforme mondiale reconnue dans les additifs pour ciment, adjuvants pour béton, et solutions pour les infrastructures, le commercial et la construction résidentielle. Cette acquisition constitue une étape décisive pour renforcer l'offre de Saint-Gobain pour la décarbonation de la construction, supportant ainsi sa stratégie en tant que leader mondial de la construction durable.

Afin d'étendre sa présence dans le monde – notamment dans les adjuvants pour béton, qui sont essentiels dans la décarbonation de la construction –, le Groupe a par ailleurs finalisé l'acquisition de **Matchem** au **Brésil** et a signé un accord exclusif avec **IDP Chemicals** en **Égypte**. Ces deux entreprises sont positionnées sur les segments porteurs du bâtiment et des infrastructures, dans des zones géographiques qui doivent connaître une forte croissance dans les années à venir.

Dans le domaine des matériaux de construction d'extérieur, Saint-Gobain a finalisé le 29 juillet 2022 l'acquisition de **Kaycan**, qui avait été annoncée le 31 mai 2022. Kaycan est un acteur majeur du marché, réalisant plus de la moitié de son chiffre d'affaires au **Canada**, et le reste aux **États-Unis**. Avec cette acquisition, le Groupe renforce son statut de leader mondial de la construction durable, en devenant l'acteur majeur dans les clins de façade au Canada et en élargissant son offre de revêtements d'extérieur aux États-Unis, grâce à des solutions intégrant notamment l'aluminium ou le bois transformé. Saint-Gobain consolide ainsi sa position de leader sur le marché nord-américain et complète son offre de solutions pour la construction durable.
Au **Portugal**, le Groupe a signé un accord en vue de l'acquisition des sociétés **Fibroplac** – reconnue pour la haute qualité de sa production de plaques de plâtre – et **Falper**, qui a développé une solution numérique avancée pour la conception et la production de structures légères en acier. Ces deux acquisitions permettront de soutenir et d'accélérer la forte croissance de Saint-Gobain sur le marché portugais, autant sur les systèmes en plaques de plâtre que sur la construction modulaire préfabriquée.

Saint-Gobain et le groupe turc Dalsan annoncent avoir signé un **accord de co-entreprise** en vertu duquel ils fusionneront leurs activités de plâtre et plaques de plâtre en Turquie. En 2023, une fois l'investissement industriel achevé de la nouvelle usine de Turgutlu (Manisa), grâce à leurs savoir-faire combinés et à une capacité de production élargie en plaques de plâtre et plâtre, ce partenariat permettra aux consommateurs turcs d'avoir accès au portefeuille le plus complet et le plus innovant de solutions légères et durables pour la construction et la rénovation de l'enveloppe des bâtiments ainsi que pour les cloisons d'intérieur. Saint-Gobain et Dalsan bénéficieront également d'un dispositif industriel optimisé et moderne, prêt à servir les promoteurs locaux ainsi que des clients à l'export dans les pays voisins.

Concernant ses **Solutions de Haute Performance**, Saint-Gobain a finalisé deux acquisitions : aux **États-Unis** avec **Monofrax LLC**, un acteur régional de référence sur le marché des réfractaires électrofondus, et en **Corée du Sud** avec **Global SFC**, acteur majeur dans la technologie nano-céramique de films de revêtement pour fenêtres. Ces acquisitions permettront de renforcer le leadership technologique du Groupe et ainsi dynamiser la croissance de ses activités mondiales.

b. Poursuivre une revue régulière du portefeuille pour concentrer les forces du Groupe

Saint-Gobain a poursuivi sa stratégie d'optimisation du portefeuille, visant à améliorer le profil de croissance et de rentabilité du Groupe en ligne avec les objectifs du plan « Grow & Impact » à la lumière de trois critères déterminants : l'adéquation stratégique de l'activité par rapport au reste du Groupe ; sa performance par rapport aux critères de création de valeur propres à Saint-Gobain ; et ses perspectives au sein de l'organisation mondiale du Groupe. En 2022, Saint-Gobain a finalisé ou signé 20 cessions pour 3,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

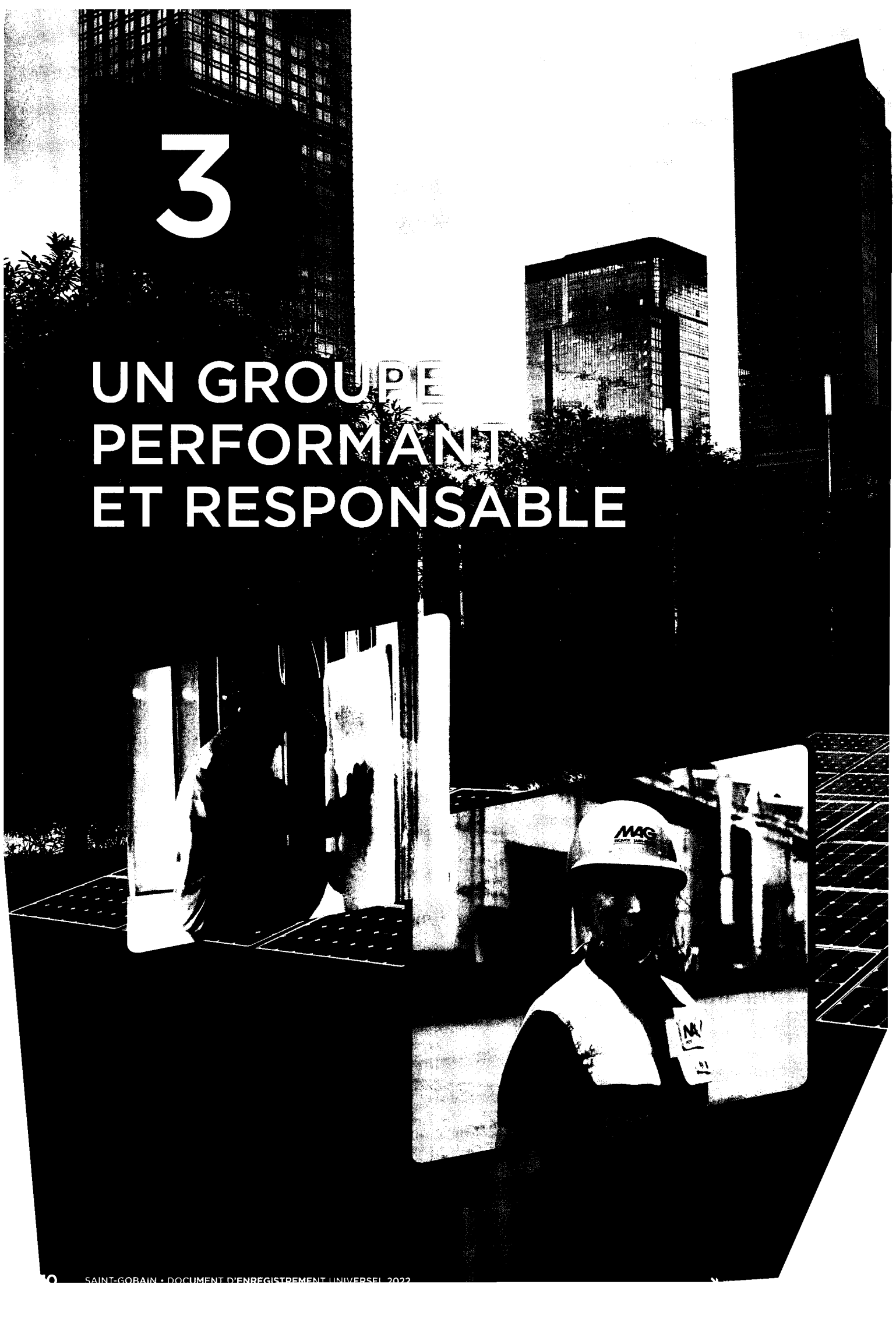
Faisant suite à plusieurs cessions réalisées par Saint-Gobain depuis 2018 en Europe, le Groupe a cédé son activité de **transformation de verre** en Estonie, et également en Allemagne et en Autriche.
Au **Royaume-Uni**, Saint-Gobain a cédé deux sites de transformation spécialisés dans la production de double vitrage, à Motherwell (Écosse) et à Canterbury (Angleterre). En **France**, le Groupe a également cédé son activité de transformation verrière Saint-Gobain Glassolutions Grand-Ouest. Cette opération permet à Saint-Gobain de concentrer ses investissements sur des solutions innovantes pour la construction durable, telles que l'offre vitrage dit « bas carbone », qui vient d'être lancée sur le marché, ou encore le recyclage des vitrages.

Dans le secteur de la **distribution**, le Groupe a cédé l'ensemble de ses activités de distribution au **Royaume-Uni**. L'accord signé en décembre 2022 prévoit ainsi la cession – qui devrait être finalisée au 1er trimestre 2023 – de toutes ses marques de négoce, dont le distributeur de bois et matériaux de construction **Jewson**. Elle fait suite à la cession de **International Decorative Surfaces** (IDS) son activité de distribution spécialisée en revêtements de sol, plans de travail et stratifiés, de **CTD Tile Group**, son activité de distribution spécialisée en carrelage et d'**Ideal Bathrooms**, son enseigne de distribution spécialisée en produits de plomberie, chauffage et sanitaire. Saint-Gobain a également cédé son activité de distribution en **Pologne**.
Enfin, le Groupe a cédé son activité de transformation et de distribution de bois au **Danemark**, en raison d'un positionnement et d'une taille critique insuffisants.

Saint-Gobain concentre ses activités de Solutions de Haute Performance sur les marchés où le Groupe, grâce à ses positions de leader et à ses capacités d'innovation, permet à ses clients industriels d'accélérer leur démarche vers la neutralité carbone et la circularité. C'est dans cette logique que Saint-Gobain a cédé son activité « **Cristaux et détecteurs** », spécialisée dans la détection de radiations pour l'imagerie médicale, la sécurité, la sûreté nucléaire, l'exploitation pétrolière et gazière et pour la surveillance environnementale, et qui fournit des produits à base de saphir pour la médecine, l'industrie et les secteurs électronique et aérospatial. Selon la même approche, le Groupe a finalisé en 2022 la cession de certaines activités céramiques au Brésil (**Vinhedo**) et aux États-Unis (**Latrobe**), destinées principalement au marché traditionnel de la sidérurgie.

3

UN GROUPE PERFORMANT ET RESPONSABLE





3.1 MAÎTRISER LES IMPACTS TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR 72

3.1.1 Chaîne de valeur et impacts 72

3.1.2 Les achats et l'optimisation logistique 73

3.1.3 Maîtriser les impacts des sites 76

3.1.4 Concevoir et distribuer des solutions durables et performantes 84

3.1.5 Éthique et conformité 86

3.2 CONTRIBUER À UN MONDE PLUS SAIN, PLUS JUSTE ET PLUS INCLUSIF 89

3.2.1 Éthique et responsabilité 89

3.2.2 Un environnement de travail sain et engageant 91

3.2.3 Attractivité et rétention des talents 94

3.2.4 L'engagement auprès des communautés 98

3.3 CONTRIBUER À UN MONDE DÉCARBONÉ 100

3.3.1 Gouvernance et stratégie 100

3.3.2 Risques, opportunités et solutions 107

3.3.3 Objectifs et mesure de la performance 113

3.4 AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE NOTRE ÉCOSYSTÈME, EN RÉDUISANT SON EMPREINTE 115

3.4.1 Stratégie pour une transition vers une économie plus sobre 116

3.4.2 Faire évoluer l'offre de produits, solutions et services 116

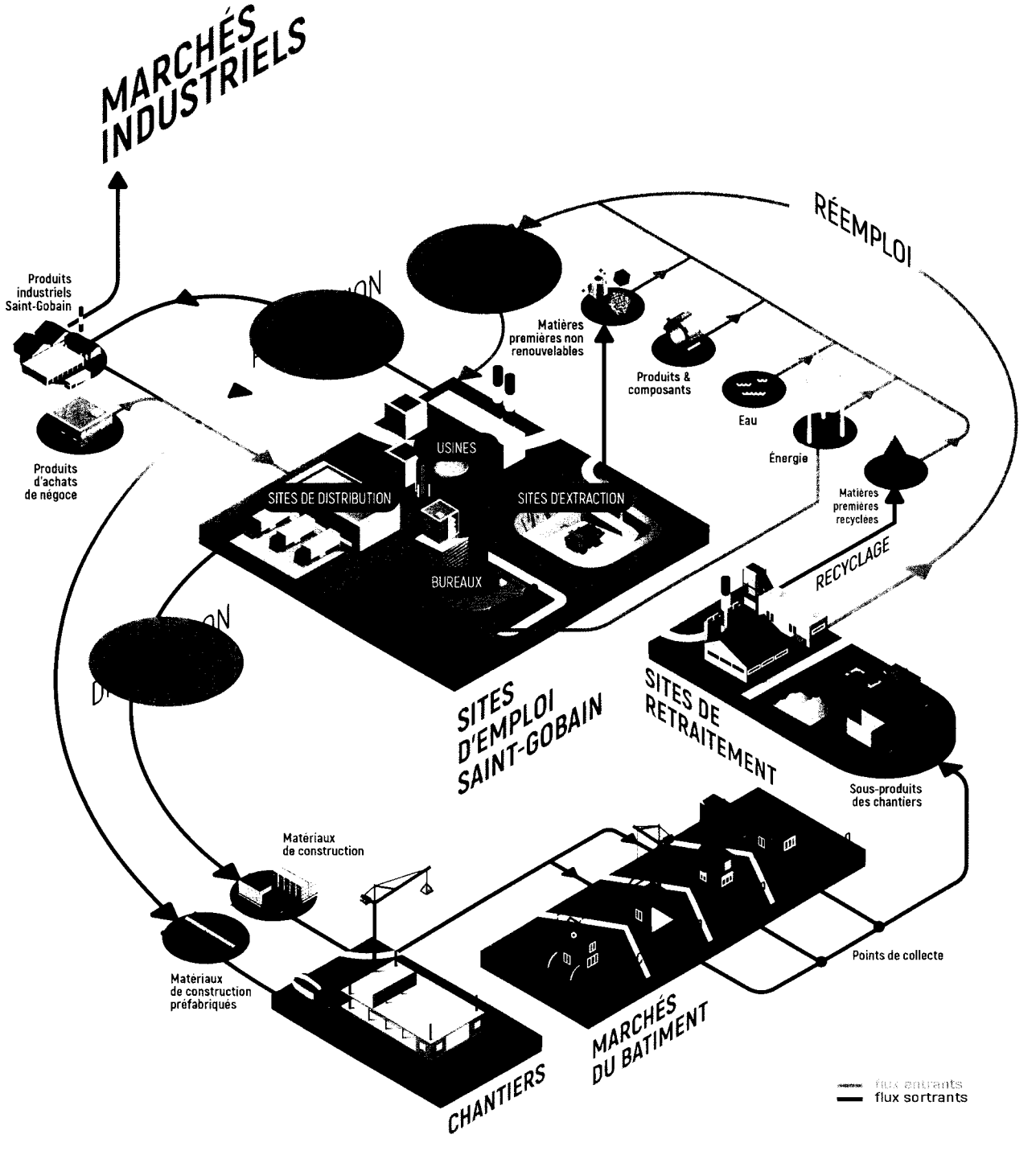
3.4.3 Faire évoluer les procédés de fabrication 117

3.4.4 De nouveaux modèles économiques et chaînes de valeur 118

3.1 MAÎTRISER LES IMPACTS TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR

3.1.1 CHAÎNE DE VALEUR ET IMPACTS

La chaîne de valeur de Saint-Gobain : des achats de matières premières jusqu'à l'utilisateur final intégrant la fin de vie des produits.



3.1.2 LES ACHATS ET L'OPTIMISATION LOGISTIQUE

A – Les achats

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

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

La politique d'achats de Saint-Gobain favorise l'établissement de contrats et de partenariats de moyen et long terme avec ses fournisseurs.

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

Au-delà des spécificités liées à ses activités, Saint-Gobain reconnaît le rôle majeur de la fonction Achat en matière de compétitivité, d'innovation et de performance durable. Les acheteurs sont particulièrement engagés dans la feuille de route CO_2 à l'horizon 2030, à la fois pour la maîtrise puis la réduction des émissions de « scope » 3, pour le développement des achats d'énergies renouvelables ou décarbonées (cf. section 3.3.3, p. 113) ou encore pour accompagner le développement de produits et de solutions toujours plus durables.

La chaîne d'approvisionnement des sites industriels est majoritairement locale. Moins de 4 % des achats d'une région sont réalisés en dehors de sa zone géographique. Cela implique la gestion d'un nombre important de fournisseurs. Plus de 205 000 entreprises approvisionnent les sites dont plus de 21 000 concentrent 91 % des achats du Groupe. Les achats de négoce sont plus concentrés autour de plus de 15 500 fournisseurs.

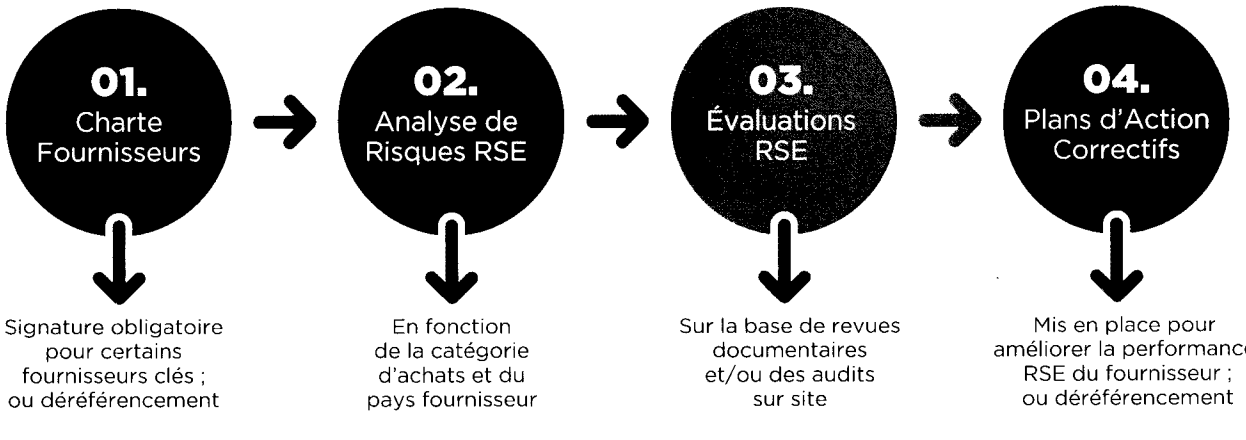
B – Les achats responsables

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

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

Le programme s'appuie sur le référentiel ISO 20400. Un audit réalisé en 2021 par une tierce partie indépendante a validé la démarche et attesté de sa maturité.

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



a. La gestion des risques

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

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

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

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

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

b. Les mesures de maîtrise et d'atténuation des risques

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

Pour les achats hors négoce

En fonction du niveau de risque identifié, le fournisseur répond à un questionnaire d'évaluation documentaire vérifié et évalué par une tierce partie et, en fonction des résultats tous les 12 à 36 mois en fonction de l'évaluation, un audit RSE sur site est effectué. L'ensemble de la démarche s'inscrit dans un dialogue constant avec le fournisseur et donne lieu à l'établissement de plans d'action et d'amélioration de la performance RSE. En 2018, le questionnaire d'évaluation et son échelle de notation associée ont été revus afin de vérifier qu'ils correspondent bien aux types et niveaux de risques mesurés par la cartographie. Depuis 2021, suite à la réévaluation des seuils de performance minimaux, les fournisseurs concernés ont été invités à réaliser une nouvelle évaluation afin de se conformer aux exigences renforcées du Groupe.

Saint-Gobain s'est fixé comme l'objectif d'avoir évalué la performance RSE de plus de 90 % des fournisseurs identifiés à risques et réalisant un chiffre d'affaires annuel de plus de 100 000 euros avec le Groupe pour la période 2017-2022. Dans un contexte de crise sanitaire mondiale en 2020 et les impacts sur les chaînes d'approvisionnement depuis, 74,5 % de ces fournisseurs à risques ont été évalués.

Concernant les audits RSE, le Groupe souhaite réaliser de l'ordre de 40 à 50 audits par an, principalement dans les pays émergents.

L'utilisation du standard « SMETA 4-pillar audit » pour les audits sur site est généralisée, permettant aux fournisseurs une meilleure mutualisation de leurs efforts d'audit vis-à-vis de l'ensemble de leurs clients. En fonction des résultats des évaluations, l'acheteur concerné met en place un plan d'action corrective avec le fournisseur, incluant des priorités et des délais de mise en œuvre.

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

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

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

Pour les achats de négoce

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

Cette mise en place a été accompagnée par des sessions de formation des acheteurs. Les fournisseurs stratégiques sont prioritairement concernés par le déploiement du programme d'achats responsables. Il s'agit des fournisseurs partenaires européens des entités de la distribution réalisant plus de 3 millions d'euros d'achats et des principaux fournisseurs des enseignes de chaque pays. Ces fournisseurs identifiés couvrent plus de 79 % des achats de négoce (cf. section 4.2.2, p. 137).

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

légaux des activités de production, et de veiller à la bonne qualité des produits.

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

c. La gestion des risques liés aux matières premières naturelles

Le sable

Les achats de sable réalisés par Saint-Gobain sont destinés à ses activités de production verrière et de laine de verre, à la fabrication de mortiers, et à la vente pour les activités de distribution. Compte tenu des qualités de sables nécessaires à nos métiers, les achats proviennent essentiellement de carrières à ciel ouvert et mécanisées. Les fournisseurs sont soumis aux évaluations sur leurs pratiques environnementales et sociales dans le cadre de la politique d'achats responsables. Enfin, le Groupe mène un plan d'action pour réduire sa consommation de sable, en le substituant par des matières recyclées dans le cadre du programme sur l'économie circulaire (cf. section 3.4.1, p. 116). Depuis 2018, un indicateur de suivi de la réduction des prélèvements de matières premières naturelles vierges a été mis en place (cf. section 4.2.2, p. 137).

Les achats de bois

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

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

Pour s'assurer que les risques liés aux achats soient maîtrisés, Saint-Gobain effectue un inventaire de ses achats de produits en bois et dérivés. Cette année, 95,7 % des produits en bois et dérivés de négoce sont issus de bois gérés de façon responsable. Un audit de vérification de cet inventaire par une tierce partie spécialisée dans les enjeux de déforestation a été réalisé en fin d'année 2020 et a confirmé la solidité du programme de sécurisation des achats et du respect de la politique Achats Bois.

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

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

C – L'optimisation de la *supply chain*

Assurer une gestion optimisée de la *supply chain*, du fournisseur au client est un élément essentiel à la fois de l'efficacité industrielle et du service client. En assurant l'optimisation des niveaux de stocks, l'efficacité de la *supply chain* est aussi un paramètre crucial dans la gestion du cash.

Les *supply chains* du Groupe sont essentiellement locales et sont gérées par les organisations pays. Une coordination mondiale et une équipe d'experts permettent la mise à disposition d'outils communs d'optimisation logistique, des formations dédiées et des programmes personnalisés d'amélioration de la *supply chain*. Ces équipes d'experts interviennent directement dans les pays avec le support des Directions générales pour sensibiliser l'ensemble des fonctions, identifier les marges de progression et établir des plans d'action qui seront mis en œuvre par les équipes pays. En fonction de la maturité des *supply chains* locales, les actions peuvent concerner l'optimisation de la gestion des gammes produits par les équipes marketing, l'adaptation des planifications (prévisions clients comme programmation des usines) ou l'optimisation des transports. L'objectif est de maximiser la satisfaction des clients tout en optimisant les impacts financiers et environnementaux.

Saint-Gobain a aussi développé des programmes digitaux « Industrie 4.0 » et « Supply chain 4.0 » afin d'optimiser les transports. Que ce soit pour ses achats ou pour la livraison de ses clients, le Groupe dispose de programmes d'optimisation des routes, de remplissage optimal des véhicules ou encore de planification des trajets plus efficace en coordonnant les transports entrants et sortants pour éviter des kilomètres à vide.

Ainsi le Groupe utilise des logiciels de modélisation, d'optimisation et de simulation des chaînes d'approvisionnement afin de trouver le meilleur équilibre entre les délais de livraison, les coûts, les stocks et l'empreinte carbone.

Représentant plus d'un tiers des émissions de CO_2 de son « scope » 3, l'optimisation de la logistique, en amont et en aval de la chaîne de valeur, est un facteur clé pour réduire l'impact carbone de Saint-Gobain et atteindre l'objectif de réduction de 16 % des émissions de « scope » 3 d'ici à 2030 (cf. section 4.2.2, p. 137).

En partenariat avec les prestataires logistiques, le Groupe privilégie l'utilisation de véhicules qui respectent les normes d'émission EURO V et VI, ou favorise la transition vers des carburants moins émetteurs pour la flotte.

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

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

3.1.3 MAÎTRISER LES IMPACTS DES SITES

A – L'identification et la gestion des risques

Les activités industrielles et de distribution de Saint-Gobain génèrent des impacts sur l'environnement, les collaborateurs et les parties prenantes en particulier les riverains des sites.

Afin de maîtriser ses risques, Saint-Gobain a mis en place des méthodes communes d'identification et de mesures des risques. Elles sont déployées sur l'ensemble des sites dans le monde. Le Groupe met en place des politiques de prévention et de maîtrise des risques, que ce soit pour les risques industriels ou pour les risques environnementaux, de santé et de sécurité.

a. La prévention des risques industriels et de distribution

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

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

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

Saint-Gobain fait évoluer de façon régulière son dispositif de gestion des risques afin de mieux anticiper en particulier les risques potentiels liés aux effets du changement climatique. En 2022, ce dispositif a été enrichi avec une étude menée sur les effets du changement climatique dans les principales régions où Saint-Gobain opère. Cette étude a été menée pour plus de 500 sites industriels situés dans 52 pays. Les impacts potentiels ont été analysés en fonction de différents scénarios de réchauffement climatique. Des plans d'actions afin d'accroître encore la prévention notamment face aux risques de catastrophes naturelles sont en cours de déploiement. Ils intègrent en particulier une réflexion sur des évolutions de design de certains sites pour anticiper les risques potentiels.

b. Les risques environnementaux, de santé et de sécurité

La politique environnement, santé et sécurité de Saint-Gobain est appliquée sur la totalité de ses sites. Son déploiement s'appuie sur un référentiel qui décrit le système de management environnement, santé et sécurité et explique la démarche d'identification et de gestion des risques. Ce système de management s'appuie sur les exigences des certifications ISO ou équivalent, en particulier les certifications ISO 14001 et ISO 45001.

Qu'il soit certifié ou non, chaque site du Groupe réalise une évaluation des risques environnementaux, de santé et de sécurité sous la responsabilité du Directeur du site. Pour ce faire, une méthode standardisée a été déployée et est mise à jour de façon régulière. Des formations sont organisées pour les équipes des sites et une application digitale intégrant l'analyse, l'évaluation et les actions de maîtrise des risques a été développée. Cet outil facilite le déploiement, la fiabilisation et le suivi des plans d'action de gestion des risques sur l'ensemble des sites du Groupe.

Une matrice des risques environnement, santé et sécurité est également intégrée au référentiel de contrôle interne. Des audits de conformité sont conduits et les démarches de certification externe complètent le dispositif de contrôle. Un standard d'audit interne permet aussi le suivi et la vérification des plans d'action sur les sites.

Des audits du système de management environnement, santé et sécurité sont, conduits par la Direction fonctionnelle concernée. Ces audits sont menés en priorité sur les sites certifiés ISO ou équivalents. En complément de ces audits, une version de la méthodologie d'audit a été développée pour les sites de plus petite taille pour lesquels la certification ISO est moins adaptée.

Lors d'acquisitions, un parcours d'intégration des nouvelles entités au Groupe est déployé par les équipes pays incluant une mise en conformité potentielle du système de management environnement, santé et sécurité.

Enfin, une matrice de formation définit les formations liées à la maîtrise des risques environnementaux, de santé et de sécurité, à suivre par les équipes en fonction du poste occupé. C'est un outil particulièrement pertinent sur lequel s'appuyer pour définir les parcours de formation des salariés.

B – Le programme d'excellence opérationnelle et industrielle

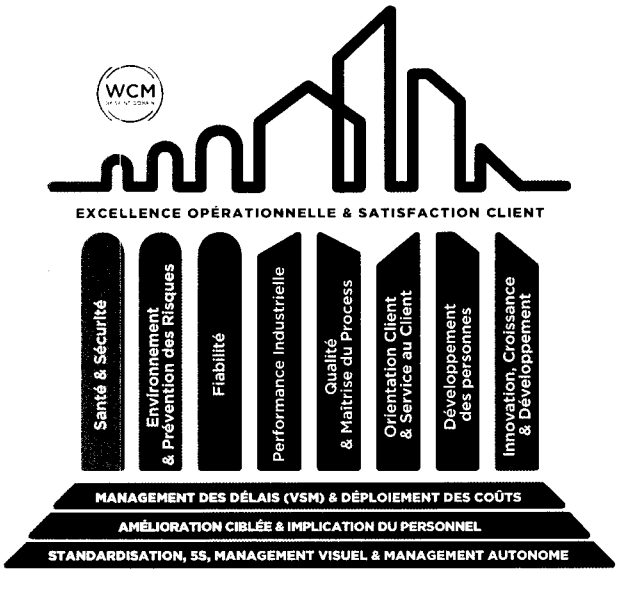
Si les sites sont directement gérés par les organisations des pays, de même que pour la gestion des risques, une coordination centrale est assurée afin de déployer des bonnes pratiques, d'accélérer l'implantation de l'innovation technique, et d'optimiser la performance des sites. La Direction technologie et performance industrielle coordonne les programmes d'excellence opérationnelle.

a. Le programme WCM

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

Le programme WCM s'articule avec les démarches de certifications telles que les normes ISO 9001 pour la qualité, ISO 14001 et 50001 pour l'environnement, ISO 45001, ILO OSH 2001 et ISO 45001 pour la santé et la sécurité. Son animation, le suivi de son exécution et de l'amélioration de la performance des sites sont gérés de façon transversale en coordination avec les Directions des sites.

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



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

Les fondements du programme définissent les méthodes et les outils :

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

Atteindre l'excellence industrielle est une démarche exigeante qui nécessite une mise en œuvre progressive, méthodique et constante. Afin d'accompagner les sites dans la démarche, des programmes de formations sont déployés lors de sessions animées par les équipes centrales. En 2022, plus de 2 500 collaborateurs ont été formés.

Les bénéfices en termes de compétitivité, d'amélioration du service client, de stabilité des performances, et d'engagement des collaborateurs sont mesurables à chaque étape du parcours du site. Des niveaux d'exigence ont été établis pour fixer des principes partagés par l'ensemble de l'organisation. Chacun de ces niveaux correspond donc à la fois à un objectif de performance fixé par le Business et à un jalon de maturité dans la démarche. Des audits permettent de vérifier la solidité des actions mises en place et la durabilité des résultats obtenus. À fin 2022, 173 sites sont certifiés de niveau « Bronze », 50 de niveau « Silver » et 2 de niveau « Gold ».

Le programme WCM délivre une importante réduction des coûts de production en même temps que la minimisation des risques en termes de santé, de sécurité, d'environnement et des risques industriels. Les piliers « Qualité », « Performance industrielle » et « Environnement » contribuent fortement à la réduction de l'empreinte environnementale de Saint-Gobain en diminuant les déchets générés en production et la consommation d'eau et en améliorant l'efficacité énergétique. Le programme WCM et son extension à la chaîne d'approvisionnement constituent un changement de culture et de système de management, dans le but d'apporter un haut niveau de service aux clients, une meilleure compétitivité et une plus grande efficacité, tout en améliorant sans cesse la santé et la sécurité de tous les employés du Groupe et de ses partenaires. Il favorise et promeut l'engagement et la mobilité des collaborateurs. Enfin, il contribue à la réussite de la transformation digitale des usines et à l'adoption de ses méthodes et de ses outils par les utilisateurs (cf. section 3.2.3, p. 95).

Les méthodes développées dans le pilier « Développement des personnes » permettent d'assurer la gestion des compétences techniques de Saint-Gobain en adaptant à la fois les programmes de formation, les parcours professionnels des collaborateurs, et si nécessaire la recherche de compétences externes. Ce pilier est aussi essentiel pour renforcer la culture TEC (cf. section 2.3.6, p. 66).

b. La qualité et le programme compliance produits

La Direction de la qualité du Groupe vise à apporter son support aux entités pour accroître la satisfaction des clients en renforçant la culture qualité et conformité produit ainsi qu'en maitrisant la réduction des coûts de non-qualité.

La culture qualité développée sur les sites s'appuie sur les référentiels des certifications ISO 9001 ou IATF 16494, le pilier « Qualité & Contrôle du Procédé » du programme WCM, ou encore le référentiel de « Contrôle Interne Qualité » (cf. section 6.2.5, p. 241). Des programmes de formation sur la culture et les outils de la qualité et conformité produit sont aussi proposés dans le cadre d'UniCampus (cf. section 3.2.3, p. 95) ou de *e-learnings*.

La conformité des produits étant un processus en constante évolution, Saint-Gobain a complété les mesures déjà en place par un programme, lancé en 2021, visant à renforcer encore la culture de la qualité et de la conformité des produits. Le programme est conçu pour rappeler aux pays et aux équipes locales les principes et processus clés relatifs à la qualité et à la conformité des produits, systèmes et services tout au long de leur cycle de vie, de la conception à la production, la commercialisation, l'utilisation et finalement à la fin de vie.

Ce programme comprend quatre étapes :

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

Un réseau de facilitateurs locaux (près d'une centaine de facilitateurs formés à fin 2022) est constitué pour accompagner les équipes dans les pays ou les activités et assurer le partage des bonnes pratiques favorisant ainsi l'amélioration continue des processus. L'avancement de la mise en œuvre du programme est suivi par un comité créé à cet effet et réunissant des membres du Comité exécutif (cf. section 1.5.2, p. 39).

C – Protéger la santé et la sécurité des collaborateurs

La santé et la sécurité des collaborateurs sont des priorités absolues et Saint-Gobain les inscrit au cœur de sa culture d'entreprise. Il est important que chacun soit acteur de sa santé et de sa sécurité, ainsi que de celles de chacun de ses collègues.

a. La santé et le bien-être des collaborateurs

En matière de santé et de bien-être, Saint-Gobain a adopté une politique en 2013 et mise à jour début 2022. Elle fixe les lignes directrices de son action pour protéger la santé et promouvoir le bien-être de ses collaborateurs, de ses clients et fournisseurs, des utilisateurs de ses produits, ainsi que des riverains de ses sites. Les plans d'actions centrés sur les parties prenantes externes sont décrits à la section 2.1.3, p. 52.

Pour garantir le même niveau de protection et de suivi médical à tous ses collaborateurs dans le monde, le Groupe a établi des standards obligatoires, des protocoles de surveillance médicale et des recommandations en matière de santé et d'hygiène industrielle. Ils sont complétés par des standards spécifiques pour certaines activités.

Tous les sites de Saint-Gobain dans le monde doivent mettre en œuvre la politique de santé. Les actions mises en œuvre par chacun des sites sont priorisées sur la base des évaluations des risques en conformité avec le standard « évaluation et maîtrise des risques ».

L'aménagement des postes de travail et leur adaptation en cas de limitation des capacités de travail du collaborateur sont également des points centraux de mise en œuvre de la politique. Des programmes de prévention et de promotion de la santé et du bien-être incluant un accès aux soins et une protection sociale pour les collaborateurs et leur famille (cf. section 3.2.3, p. 94) sont déployés.

Les recommandations concernant l'organisation des premiers secours et l'équipement des entités avec des défibrillateurs automatiques externes ont été communiquées.

La gestion des risques chimiques

Saint-Gobain est engagé pour une réduction et une maîtrise des risques chimiques (substances et produits dangereux, poussières). Trois outils complémentaires ont été développés pour accompagner les sites dans la gestion des risques chimiques :

- le standard interne et son guide de mise en œuvre relatif à l'évaluation et la maîtrise du risque lié aux agents chimiques indique aux sites industriels comment procéder pour réaliser une évaluation périodique des expositions aux substances dangereuses selon des règles précises minimales. Il est complété par des guides de gestion du risque (ventilation, équipements de protection individuelle, exemples de procédures de gestion et de stockage de produits chimiques, inventaires de produits spécifiques aux activités, etc.) ainsi que des kits de formation ;
- la base de données SBASE met à disposition une liste des substances chimiques et de leur classification selon leur niveau de danger sur la base d'un système de classement interne. Cette base est mise à jour en permanence par des experts internes et externes en fonction des évolutions de classification des différents cadres réglementaires tels que REACH en Europe ;
- l'outil de gestion SAFHEAR permet à chaque site industriel de dresser et de documenter son propre inventaire des substances et produits chimiques utilisés, mais aussi éventuellement générés lors des procédés industriels de production. Dans une deuxième phase, il permet aux sites de documenter les résultats des évaluations des expositions. Ces données sont consolidées au niveau mondial.

L'inventaire des produits et substances utilisés par les entités de Saint-Gobain est un processus d'amélioration continue. Fin 2022, 81 % des sites ont utilisé SAFHEAR pour mettre à jour leur inventaire. L'objectif du Groupe est d'avoir 100 % de ses sites couverts par un inventaire chimique à jour à fin 2025 (cf. section 4.2.2, p. 137).

Des actions de formation, des supports pédagogiques et de l'assistance technique permettent de développer la compétence des responsables santé sur site. En 2022, plus de 200 personnes ont suivi au moins un module de *e-learning* en lien avec l'évaluation et la maîtrise du risque chimique.

Enfin, Saint-Gobain suit activement les mises à jour de la liste européenne des substances candidates à autorisation ou bien soumises à autorisation ou à restriction et anticipe les échéances d'autorisation de substances, afin de remplir ses obligations de substitution et de communication auprès de ses clients.

Dans les pays en dehors de l'Union européenne, soumis à d'autres réglementations sur les produits chimiques telles que le « Toxic Substances Control Act » aux États-Unis, la loi sur la protection de l'environnement et le plan de gestion des produits chimiques au Canada, ou encore le « China REACH » en Chine, le Groupe applique les réglementations en vigueur et suit leur évolution.

Cette maîtrise transversale de la gestion des substances et produits chimiques s'inscrit également dans les démarches d'innovation relatives aux produits et d'information des parties prenantes, en particulier les consommateurs (cf. section 3.1.4, p. 84).

Un indicateur de pilotage des risques de santé

Saint-Gobain a défini un indicateur de maîtrise du risque pour la santé de son personnel lié à ses activités en cohérence avec ses standards santé.

Après l'indicateur HICE (Health Indicator for oCcupational Exposure) ciblant les expositions au bruit (HICE Noise), un nouvel indicateur dédié aux expositions aux agents chimiques est calculé depuis début 2023 (HICE Chemicals). Cet indicateur santé est appliqué à l'ensemble des sites concernés par l'exposition au bruit et/ou aux agents chimiques. Il correspond au taux d'exposition potentielle à ces dangers pour la santé et vise à favoriser la priorisation des actions de réduction des risques d'exposition des collaborateurs sur les sites.

L'indicateur « HICE Bruit » est communiqué deux fois par an au Comité exécutif du Groupe depuis son déploiement en 2021. À fin 2022, il est à un niveau de 17,4, ce qui signifie qu'en moyenne, sur chaque site, 17,4 % des situations de travail des employés et des sous-traitants permanents font l'objet d'une exposition potentielle au bruit.

L'indicateur « HICE Chemicals » permet de suivre également les progrès qu'il reste à réaliser pour l'évaluation des expositions aux substances chimiques sur chaque site et la réduction de ces expositions. HICE est le pourcentage de ces expositions faisant l'objet d'une exposition potentielle aux substances dangereuses qu'il convient d'évaluer ou de réduire. Lors de sa première communication début 2023, il est de 69,5 avec un « taux de validation » des évaluations des risques égal à 36 %. C'est-à-dire que 36 % des sites ont vu la qualité de leur évaluation des risques validée par une personne formée, en conformité avec les exigences Saint-Gobain listées dans le standard « évaluation et maîtrise des risques ». Pour ces sites, l'indicateur est à HICE 16.1. Par défaut, l'indicateur pour les autres sites qui doivent débuter ou améliorer leur évaluation des risques est à HICE 100. La moyenne pour l'ensemble des sites, avec une évaluation validée ou non, est à HICE 69.5.

La gestion des risques d'apparition de troubles musculo-squelettiques

Un standard d'évaluation des facteurs pouvant contribuer à l'apparition de troubles musculosquelettiques et une grille de détection des facteurs ergonomiques ont été développés en 2021. Le standard sur l'ergonomie liste les facteurs de risque à évaluer et précise la méthode d'évaluation de ces risques, notamment en s'appuyant sur des normes internationales (par exemple, EN ISO 14738 : 2008 et ISO 11228-3). La grille de détection est un outil simple d'utilisation qui liste les critères à évaluer. Elle a pour objectif d'identifier les améliorations à apporter à une situation de travail par une cotation avant/après.

Le Groupe dispose enfin d'un ensemble d'informations et de précautions quant au recours à des « exosquelettes ». Une plateforme dédiée regroupe les résultats des travaux et recommandations de l'INRS (Institut National de Recherche et de Sécurité) et de l'IFA (*Institut für Arbeitsschutz der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung* – l'institut pour la sécurité et la santé au travail de l'assurance sociale allemande contre les accidents) pour appréhender le recours à un exosquelette en matière de prévention des troubles musculo-squelettiques (TMS).

b. La sécurité

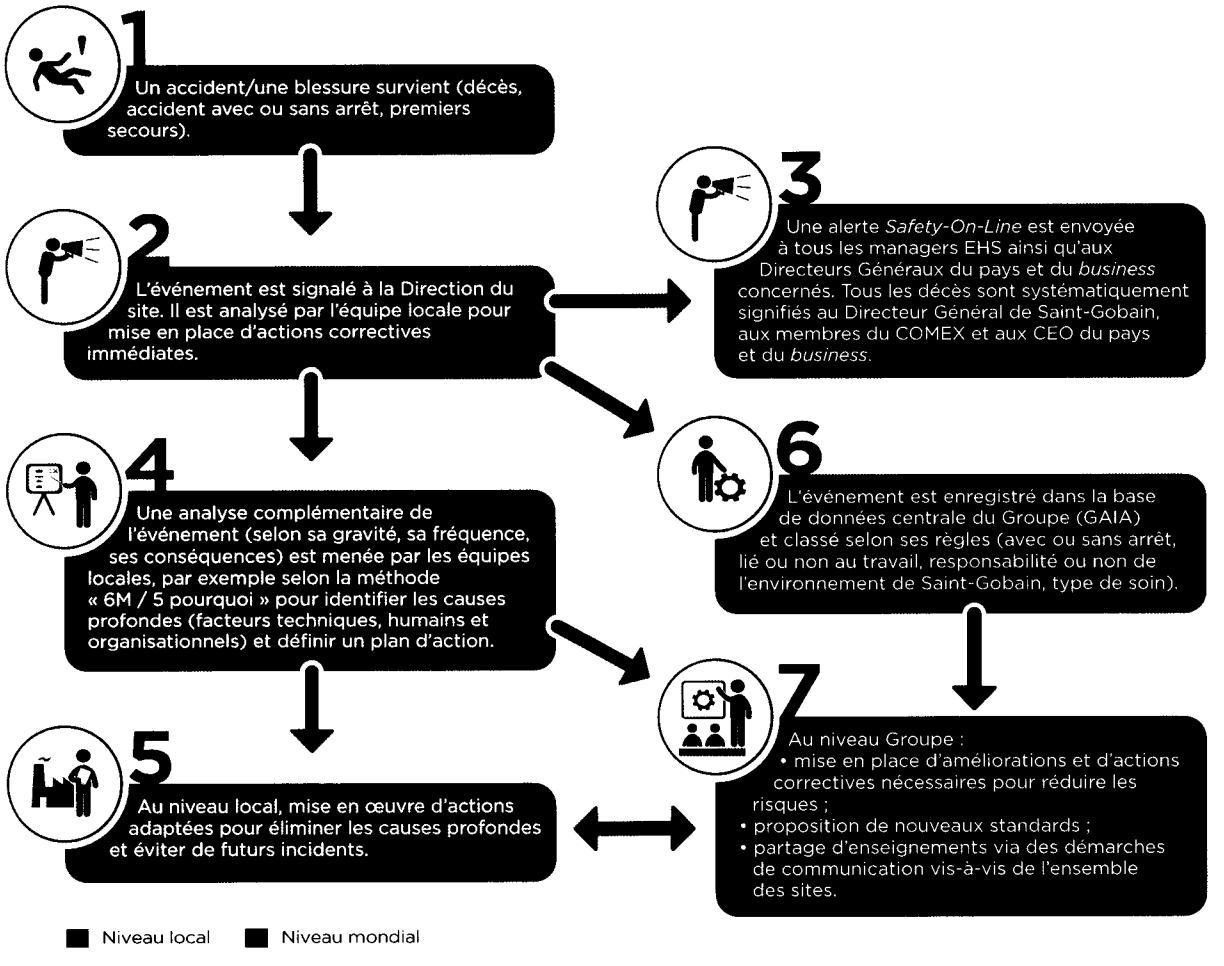
Saint-Gobain veille à garantir à toutes les personnes sur ses sites, y compris aux intérimaires et sous-traitants, des conditions et un environnement de travail sûrs grâce à l'identification, la réduction et la maîtrise des risques.

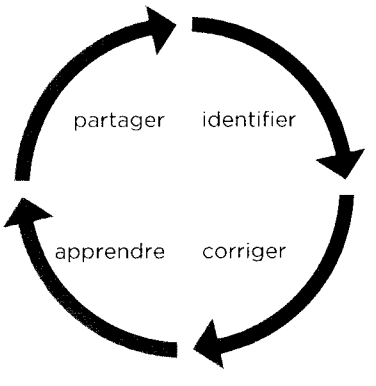
Au plus haut niveau, le management montre son implication et son engagement dans le développement d'une culture de la sécurité au sein du Groupe. Toutes les réunions du Conseil d'administration et du Comité exécutif incluent des revues de la performance de la sécurité. Le management opérationnel est partout responsable et garant de tous les aspects de la sécurité : objectifs, plans d'action, et mesure de la performance. Pour souligner cet engagement, une partie de la rémunération variable annuelle des managers repose sur les actions et les résultats en matière de sécurité. La réalisation de visites de sécurité et l'application des standards de sécurité sont aussi considérées.

Afin de consolider ce résultat et de maintenir l'effort de tous, l'indicateur TF2 est intégré aux critères retenus dans le cadre du plan de rémunération à long terme depuis 2017 (cf. section 5.2.4, p. 209).

La gestion de la sécurité au quotidien

La démarche touche l'ensemble des métiers de Saint-Gobain et s'attache à inscrire la sécurité au cœur de la culture d'entreprise du Groupe. Le *reporting* et le traitement des événements sécurité se présentent comme suit pour les événements entraînant des blessures. Les autres événements, tels que les « presque accidents » et les situations dangereuses, sont traités localement (*reporting*, analyse des causes, archivage, consolidation, communication).





Lorsqu'un événement grave ou potentiellement grave (SIP pour *Serious Injury Potential*) survient, le management local informe la ligne hiérarchique. Après que la victime a été secourue et que des actions correctives immédiates ont été mises en place, une analyse poussée de l'accident est menée, visant à en déterminer les causes profondes (facteurs techniques, humains et organisationnels) et à bâtir un plan d'action. Cette analyse est réalisée avec le management local et un plan d'action est validé.

Les résultats de l'analyse et les points clés identifiés sont ensuite partagés via les réseaux mondiaux des animateurs « sécurité », soit au niveau d'une entité ou au niveau mondial, mais aussi avec le management. Les alertes sont diffusées et partagées avec les autres sites, de façon à sensibiliser le personnel sur certains risques et à se poser les questions suivantes : « Un tel événement pourrait-il survenir sur notre site ? » et : « Si oui, que peut-on mettre en place pour l'éviter ? » Ce partage permet de renforcer les autres actions déjà entreprises, comme les évaluations des risques de toutes les opérations, et la mise en place des standards internes.

Le message sur l'identification des événements potentiellement graves est périodiquement renforcé, par exemple lors de « l'appel à l'action » à l'attention de tous les Directeurs de sites organisé par la Direction générale du Groupe en février 2022. Il est en effet fondamental de les connaitre, de les analyser en profondeur puis de mettre en place des actions adaptées pour éliminer les causes profondes de ces événements à conséquences limitées, mais qui ont le potentiel de causer des dommages beaucoup plus graves (par exemple un accident mortel) si les circonstances avaient été légèrement différentes. Une vidéo de sensibilisation a été également diffusée dans le Groupe en 2022.

Des visites de sécurité sont organisées dans tous les sites selon la méthodologie SMAT (pour *Safety Management Tool*). Ces visites visent à engager un dialogue ouvert avec la personne visitée, sur les sujets sécurité et santé, après observation des pratiques de travail par le visiteur. Les points positifs sont notés en priorité, ainsi que les éventuels conditions et actes dangereux, qui font l'objet d'une action immédiate en priorité ou d'une action intégrée dans un plan d'action. Un guide a été développé pour aider les équipes locales à former les visiteurs comme les personnes visitées et favoriser l'échange de bonnes pratiques. En 2022, 465 149 visites SMAT ont été réalisées dans le Groupe, ce qui représente un ratio de 2,4 visites par collaborateur, intérimaire et sous-traitant permanent.

De nombreux supports de formation, d'information et des outils ont été développés ou mis à jour pour accompagner les équipes locales dans l'identification et la maîtrise des situations à risque. Par exemple, l'outil « 60s to Think » a été adapté dans un format plus moderne et une communication sur le concept « Dare to Take Care » a été diffusée. 1 415 personnes ont complété au moins un module de formation *e-learning* en 2022. Deux vidéos techniques sur le SIP et les SMAT ont été traduites en plusieurs langues et ont été consultées plus de 1 000 fois en 2022.

Une plateforme digitale appelée eSuite, réunissant des applications EHS pour aider les sites au quotidien à collecter des informations sur les visites sécurité, les évaluations des risques, les analyses d'événements, les plans d'action, etc. a été renforcée en 2022 en l'intégrant au MDH (Manufacturing Digital Hub) du département OPEX (Operational Excellence). 228 sites industriels sont utilisateurs de la eSuite. Son déploiement sera accru en 2023.

Des résultats solides

L'engagement de Saint-Gobain en matière de sécurité porte non seulement sur ses collaborateurs et intérimaires, mais aussi sur les sous-traitants présents sur site.

Fin 2022, le TF2 (taux de fréquence des accidents sécurité avec et sans arrêt sur le périmètre employés Saint-Gobain, intérimaires et sous-traitants permanents) s'élève à 1,5. Il était de 1,9 à fin décembre 2021. Cette diminution significative s'explique par des actions de sensibilisation faites en début d'année aussi bien par la Direction générale que dans les pays et business. La France par exemple a vu son TF2 diminuer de 41 % en 2022.

Fin 2022, 76 % des entités n'ont pas déclaré d'accident du travail, contre 74 % en 2021. Le « Club des millionnaires » réunit les sites du Groupe les plus exemplaires en matière de sécurité, avec 1 million d'heures travaillées ou cinq ans sans accident avec arrêt, en incluant toutes les personnes présentes sur un site (employés, intérimaires, sous-traitants, visiteurs, etc.). Fin 2022, le « Club des millionnaires » rassemblait au total 236 sites, contre 227 à fin 2021. Il valorise les entités qui ont les meilleurs résultats et qui démontrent à tous que l'objectif de zéro accident de travail est possible. Parmi ces sites, 86 sont « millionnaires Argent » (avec dix ans sans accident avec arrêt) et 56 « millionnaires Or » (avec 15 ans sans accident avec arrêt).

L'engagement de Saint-Gobain en matière de sécurité porte non seulement sur ses collaborateurs et intérimaires, mais aussi les sous-traitants sur sites. Un parcours de formation et de sensibilisation aux risques spécifiques liés à la présence de sous-traitants sur site est proposé aux équipes des sites. Le réseau des acheteurs est également associé afin de former et d'informer les sous-traitants sur les standards de sécurité à mettre en place et respecter.

D – La protection de l'environnement

En complément des actions de gestion des impacts environnementaux intégrées dans le pilier « environnement » du programme WCM (cf. section 3.1.3, p. 77), des politiques thématiques sont déployées sur les sites afin de renforcer les mesures de réduction des impacts. Chaque site de Saint-Gobain déploie un programme de management environnemental respectant le référentiel du Groupe (cf. section 3.1.3, p. 76).

a. L'énergie et les émissions dans l'air

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

Chaque site, selon des modalités proportionnelles à leur impact, définit des objectifs de progrès et des modalités de suivi en matière de gestion de l'énergie et des émissions atmosphériques, en tenant compte de comparatifs réalisés sur les procédés entre les différents sites. L'ensemble de ces actions s'intègre dans la feuille de route CO_2, établie pour suivre l'engagement du Groupe pour contribuer aux objectifs de neutralité carbone en 2050 (cf. section 3.3.3, p. 113).

Les émissions de gaz à effet de serre

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

Le Groupe favorise la réalisation d'audits énergétiques sur ses sites et met en place un système de gestion de l'énergie en s'appuyant sur la certification ISO 50001. À fin 2022, 161 sites sont certifiés ISO 50001, ce qui représente 39 % de la consommation annuelle d'énergie de Saint-Gobain. Par ailleurs, le Groupe a développé une démarche d'audit énergétique des installations industrielles permettant d'identifier des solutions pour améliorer l'efficacité énergétique des installations, notamment par une meilleure isolation. Cet outil, en cours de déploiement, contribuera à l'identification et la mise en place de mesures qui réduisent la consommation d'énergie des sites, ainsi que les émissions conséquentes.

La lutte contre la pollution de l'air

Saint-Gobain a une démarche active de maîtrise de l'ensemble des émissions atmosphériques. Les responsables de l'environnement coordonnent cette démarche. Lorsque les mesures primaires ne sont pas suffisamment efficaces, la maîtrise des émissions de poussières est assurée par des investissements dans des électrofiltres ou des filtres à manche, selon le type d'installation industrielle. Ces équipements permettent aussi de filtrer les métaux lourds issus des impuretés contenues dans certaines matières premières. Certaines usines du Groupe, principalement les fours verriers et les sites produisant des canalisations, émettent des substances qui participent à l'acidification des milieux comme le dioxyde de soufre (SO_2) ou les oxydes d'azote (NO_x). Les mesures primaires mises en place pour réduire les émissions de dioxyde de soufre incluent la réduction des consommations d'énergie ainsi que l'utilisation de combustibles à faible teneur en soufre. Des mesures primaires d'optimisation des procédés, en particulier de la combustion, permettent de réduire les émissions de NO_x à la source. En complément de ces mesures primaires, des équipements de traitement secondaire du dioxyde de soufre et des oxydes d'azote sont également installés.

Saint-Gobain Glass poursuit la mise en place des équipements de dépollution atmosphérique sur l'ensemble de ses lignes de production *float* en profitant des arrêts et réparations des lignes. Sur ses 28 fours verrier, 23 d'entre eux disposent d'un système de traitement des poussières et des SO_2, et 15 d'un système de traitement des NO_x.

En trois ans, ces actions ont permis de réduire de 30 % les émissions de poussières, de 20 % les émissions de SO_2 et de 12 % les émissions de NO_x par tonnes de produits vendu.

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

b. La gestion de l'eau

La politique de Saint-Gobain relative à l'eau (« politique Eau ») confirme la volonté de réduire le plus possible les impacts des activités du Groupe sur les ressources en eau, qu'il s'agisse des prélèvements ou des rejets. L'objectif à long terme est de prélever le minimum d'eau, notamment dans les zones soumises à de fortes contraintes hydriques et de tendre vers le « zéro rejet » d'eau industrielle, tout en évitant de générer de nouveaux impacts pour d'autres milieux naturels et/ou pour d'autres parties prenantes. Pour cela, Saint-Gobain met tout en œuvre pour :

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

Pour évaluer la sensibilité eau de ses sites, le Groupe utilise l'atlas mondial « Aqueduct » de l'organisation WRI. Cet atlas repose non seulement sur les risques physiques qualitatifs et quantitatifs (comme le stress hydrique ou le risque inondation) mais aussi le risque lié aux parties prenantes (comme l'accès à l'eau). Cet outil permet à chaque site industriel d'évaluer son risque hydrique de « faible » à « extrêmement élevé ». En 2022, 75 sites représentant environ 7 % des prélèvements d'eau et 3 % des rejets de Saint-Gobain sont implantés dans des zones à risque élevé ou extrêmement élevé.

La plus grande partie des rejets d'eau proviennent d'installations de refroidissement dans lesquelles les eaux ne sont pas mises en contact avec d'éventuels produits chimiques utilisés dans les procédés. Les risques d'impact sur la qualité de nos rejets d'eau se limitent à certaines de nos activités, telles que la fabrication de fibre de verre et de laine de verre, l'utilisation de certains matériaux céramiques et de certains types d'abrasifs et l'utilisation de certains produits dans notre activité de construction chimique. En ce qui concerne les moyens de traitement des effluents et les mesures de qualité à mettre en œuvre, les sites industriels sont tenus de respecter les réglementations locales ainsi que leurs permis environnementaux. En 2022, le Groupe a publié un guide technique sur l'efficacité hydrique à destination de ces sites industriels et dans lequel est défini les traitements applicables en fonction de la nature des rejets.

Le « programme Focus Site » consiste à accompagner les sites qui contribuent à 80 % de l'indicateur environnemental du Groupe. En 2022, 41 sites contribuaient 80 % des rejets d'eau de Saint-Gobain et 109 sites pour 80 % des prélèvements. Ces sites focus ont établi un plan d'action à court, moyen et long terme afin de réduire leur impact. L'engagement du Groupe pour la préservation de l'eau l'a conduit à participer depuis 2012 au CDP Water Disclosure, dont le but est d'inciter les entreprises à effectuer un *reporting* détaillé des risques et opportunités concernant la gestion de l'eau et de communiquer les résultats de façon transparente. En 2022, Saint-Gobain a obtenu la note A-.

c. La gestion des ressources

Saint-Gobain a l'ambition à long terme de ne produire aucun déchet de production non valorisé et de maximiser le contenu recyclé ou biosourcé de ses produits et emballages. Le Groupe estime que les déchets doivent être considérés comme des ressources stratégiques et que des matériaux secondaires (issus de la réutilisation, du recyclage) ou des coproduits doivent être utilisés chaque fois que cela est possible, en substitution aux ressources vierges non renouvelables. La politique thématique de gestion durable des ressources vise à promouvoir la gestion responsable des ressources afin de favoriser la transition vers l'économie circulaire.

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

En lien avec la politique de santé de Saint-Gobain et en conformité avec les réglementations locales, la gestion des déchets dangereux fait l'objet d'un suivi particulier pour assurer le respect de la santé des collaborateurs, des riverains, des clients et des utilisateurs de ses produits et services.

Réduire la génération de déchets et les valoriser

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

L'excellence opérationnelle menée dans le programme WCM (cf. section 3.1.3, p. 77), sur le plan de la qualité et de la productivité en particulier, est la première approche permettant de réduire les déchets et d'optimiser l'utilisation de ressources. Les sites recherchent ensuite à réutiliser les résidus de production dans leur propre procédé industriel. Ainsi, les sites investissent dans des unités de retraitement de leurs déchets et dans l'adaptation de leurs procédés industriels. Par exemple en 2022, des investissements ont été réalisés dans plusieurs sites aux États-Unis, comme à Nashville, Arkansas, où le site de fabrication est maintenant en mesure de recycler en boucle fermée ces déchets de production, équivalent à plus de 50 000 tonnes par an, économisant ainsi autant de matière vierge et évitant par ailleurs les impacts environnementaux liés à la mise en enfouissement.

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

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

Augmenter la part de matières recyclées utilisées dans la production

Certains produits de Saint-Gobain sont indéfiniment recyclables en boucle fermée dans leur procédé industriel, par exemple le verre ou les produits en plâtre. Les procédés industriels sont alors adaptés au remplacement des matières premières naturelles par des matières recyclées issues de collecte interne ou externe, dont les caractéristiques, en termes de granulométrie, d'humidité ou de taux d'impureté peuvent différer des matières vierges. Des filières se mettent en place, avec l'appui de partenaires externes, pour collecter, transporter, trier et retraiter les déchets, avant d'en faire des matières premières secondaires aptes à être remises dans nos procédés. D'autres produits du Groupe acceptent aussi le remplacement de matières premières vierges par des matières recyclées provenant d'autres circuits de consommation, par exemple la laine de verre, les tuyaux de fonte, les fabrications de grains et poudres céramiques.

Des actions sont par ailleurs menées dans tous les *businesses* du groupe pour accélérer la transition vers une économie circulaire, à travers par exemple les démarches d'innovation, le développement de nouveaux procédés industriels de recyclage en fin de vie des produits, la mise en œuvre de symbioses industrielles permettant d'utiliser les déchets de certaines industries comme matière première pour nos propres besoins, etc.

Ce changement de composition qui consiste à réduire l'apport de matières vierges extraites pour les remplacer par des matières recyclées issues des circuits de récupération de produits en fin de vie nécessite des adaptations des sites industriels, notamment les aires de stockage des matières premières, les ateliers de composition, voire même les procédés industriels eux-mêmes.

La quantité de matière recyclée dans les produits dépend essentiellement de l'existence de réseaux de collecte efficaces et pérennes capables de fournir les sites.

La démarche menée sur les produits vaut également pour les emballages qui les accompagnent. Des plans d'action sont déployés au niveau central et relayés au niveau national pour augmenter la recyclabilité et le contenu recyclé des emballages utilisés.

Les démarches de collecte des produits en fin de vie sont décrites à la section 3.4.4, p. 118.

d. La biodiversité et l'utilisation des sols

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

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

Sur les 99 carrières souterraines ou à ciel ouvert exploitées par le Groupe dans le monde, la grande majorité concerne la production de gypse (72, soit 73 %). Une charte pour l'environnement et la biodiversité dans toutes les carrières et les mines de Saint-Gobain a été publiée en 2019, en capitalisant sur l'expérience acquise depuis de nombreuses années pour le gypse. Les carrières du Groupe sont exploitées puis restaurées avec l'objectif de préserver l'environnement dans le respect des règles locales. Pendant la période d'exploitation et de restauration, les effets sur les riverains et sur l'environnement sont réduits autant que possible : impact visuel, poussières, bruits et vibrations, conséquences sur le trafic routier et répercussions sur les milieux naturels locaux. En 2022, 28 % des sites prioritaires de Saint-Gobain, pour les deux tiers environ des carrières en activité, disposaient déjà d'un plan de gestion de la biodiversité analysé en central. Des « représentants de la biodiversité » ont été nommés sur chacun des sites prioritaires. Un module de formation expliquant les enjeux de la biodiversité et la bonne réalisation d'un plan de gestion de la biodiversité a été déployé, et une vingtaine de thèmes de bonnes pratiques en matière de biodiversité a été diffusée en interne.

Saint-Gobain participe au programme « Act4nature International », une démarche d'engagements volontaires d'entreprises internationales pour la biodiversité : l'un des engagements forts concerne la réalisation de plans de gestion de la biodiversité pour l'ensemble des carrières actives à ciel ouvert à échéance 2025.

3.1.4 CONCEVOIR ET DISTRIBUER DES SOLUTIONS DURABLES ET PERFORMANTES

A – Un processus d'innovation orienté sur la sécurité et la performance

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

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

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

La check-list environnement, santé et sécurité, mise en place en 2008, est intégrée dans le processus d'innovation. Elle permet d'effectuer une évaluation qualitative des substances intégrées aux formulations des produits ainsi que d'identifier et de réduire les impacts environnementaux et ceux liés à la santé et la sécurité sur l'ensemble de leur cycle de vie de ces derniers. Concernant les substances dangereuses, il s'agit d'empêcher d'en utiliser de nouvelles et de réduire leur usage dans les matières premières, tout en contrôlant et en réduisant les niveaux d'exposition. Le processus d'innovation intègre les exigences normatives et réglementaires, dès l'étape du cahier des charges fonctionnel marketing. Les équipes marketing locales s'assurent que les produits répondent aux réglementations et normes des pays de commercialisation. Le processus de lancement de nouveaux produits, systèmes et services est vérifié dans le cadre du contrôle interne (cf. section 6.2 , p. 230). Il est régulièrement mis à jour afin d'améliorer les procédures du système de management de la qualité et les indicateurs de suivi associés. Les produits techniques sont lancés après la formation des forces de vente et un soutien renforcé par les chefs de produit et des formateurs techniques. Dans plusieurs pays, ils interviennent directement sur les chantiers lorsque les installateurs utilisent pour la première fois une innovation différenciatrice, et ce pendant toutes les phases de lancement jusqu'à ce que l'organisation commerciale atteigne un niveau de maturité suffisant. La communauté marketing et commerciale, qui rassemble les équipes dans les différents pays et activités, partage les meilleures pratiques et facilite l'intégration des marques nouvellement acquises.

Le programme UniCampus de Saint-Gobain University (cf. section 3.2.3, p. 95) propose cinq formations liées au processus d'innovation. 1 928 personnes ont été formées en 2022. Ces formations sont destinées en priorité aux fonctions R&D, marketing des activités locales et des nouveaux venus en équipes marketing ou R&D centrales. Un module de formation à la conformité produits a également été intégré au programme. Des cours concrets alliant théorie, pratique et partage d'expérience sont proposés largement aux principales fonctions participant au processus d'innovation comme le marketing, la R&D, les achats, la production et l'efficacité industrielle.

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

Enfin, le programme d'excellence industrielle « World Class Manufacturing » (WCM) (cf. section 3.1.3, p. 77) assure la diffusion des meilleures pratiques en matière de qualité et de respect de la conformité des produits sur les sites industriels, en s'appuyant sur la norme ISO 9001.

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

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

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

Les mesures spécifiques liées au programme « product compliance » sont présentées à la section 3.1.3, p. 78.

B – La satisfaction des clients

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

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

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

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

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

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

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

C – Une offre de solutions durables et performantes

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

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

Les critères retenus pour mesurer les bénéfices liés au développement durable sont centrés sur les impacts environnementaux et ceux liés à la santé et au bien-être. La mesure de la performance des solutions est centrée sur l'accroissement de la valeur économique pour le client (productivité ou autre bénéfice financier) et l'expérience utilisateur.

Afin de standardiser la mesure des impacts et d'accélérer la capacité de différenciation sur ses marchés, des cas d'usage ont été sélectionnés pour illustrer la valeur apportée par les solutions de Saint-Gobain. Ils concernent la décarbonation de l'industrie grâce aux solutions des *Business Units* de HPS, de la rénovation et de la construction neuve. Pour chacun des cas d'usage, les équipes locales identifient des solutions combinant les produits et services proposés par les marques et les réseaux de distribution. Les outils développés leur permettent de mesurer les bénéfices et donc d'adapter l'offre et les argumentaires aux attentes des parties prenantes.

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

Les critères retenus pour mesurer les bénéfices environnementaux sont :

- l'efficacité énergétique et son impact carbone ;
- l'optimisation des ressources naturelles, y compris les ressources en eau ;
- l'ensemble des produits et services qui soutiennent l'efficacité environnementale d'autres filières.

Les critères retenus pour évaluer les bénéfices en matière de santé, confort et bien-être sont :

- la sûreté et la sécurité intégrant la réduction des risques professionnels sur la chaîne de valeur ;
- l'ergonomie ;
- la qualité de l'air intérieur ;
- le confort acoustique ;
- le confort thermique ;
- le confort visuel.

La part du chiffre d'affaires réalisé avec des solutions durables est de 73,9 % en 2022 en ligne avec l'objectif fixé de 75 % à l'horizon 2025. Le chiffre d'affaires lié aux solutions durables de Saint-Gobain intègre des activités non évaluées dans le cadre du respect du règlement européen 2020/852 Taxonomy regulation (cf. section 9.3.5, p. 389) comme les activités de distribution, des impacts et bénéfices non encore intégrés à la réglementation comme les ressources et l'économie circulaire ou enfin les bénéfices liés à la santé, la sécurité et aux conforts qui seront potentiellement éligibles à la taxonomie sociale.

3.1.5 ÉTHIQUE ET CONFORMITÉ

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

Les Principes de Comportement et d'Action constituent le code éthique et le socle de l'ensemble des politiques et engagements de Saint-Gobain (cf. section 1.2.2, p. 16). Ils définissent les valeurs et les règles applicables à toutes les entités et à tous les collaborateurs du Groupe, quelle que soit la nature de leur contrat de travail (contrat à durée indéterminée, contrat à durée déterminée, intérimaires), mais aussi à ses sous-traitants et fournisseurs. Cela concerne en particulier les politiques de conformité, la politique relative aux droits humains, la charte pour l'environnement, la santé et la sécurité, les chartes « acheteurs » et « fournisseurs » du programme relatif aux achats responsables, et la politique relative à la diversité.

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

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

Une formation *e-learning* appelée *Adhere* est disponible pour l'ensemble des collaborateurs ; elle est obligatoire pour tous les cadres. Une introduction à l'éthique des affaires est proposée dans le cadre de l'école du management de Saint-Gobain University pour permettre aux managers d'échanger sur les enjeux et de partager leurs expériences opérationnelles.

Le Groupe s'est fixé pour objectif de former chaque nouveau cadre, dès sa première année d'intégration, au code éthique et à la lutte contre la corruption et au respect du droit de la concurrence (Adhere, ACT et Comply). Cet objectif figure au tableau de bord RSE suivi par le Conseil d'administration (cf. section 4.2.1, p. 134).

B – Déployer les programmes d'éthique et de conformité

Chez Saint-Gobain, les programmes d'éthique et de conformité du Groupe sont ainsi conçus et mis en œuvre comme le prolongement naturel des valeurs et des engagements du Groupe.

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

Le programme d'éthique et de conformité s'appuie, depuis 2009, sur un réseau de professionnels répartis en central et dans les régions et activités, sur l'adoption et le déploiement d'outils adaptés et efficaces (politiques et procédures internes, formations, système d'alerte, *reporting*, audit) et sur la promotion des bons réflexes.

a. L'engagement des instances dirigeantes

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

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

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

- prise en compte les enjeux d'éthique et de conformité dans les projets ou décisions stratégiques ;
- mise en œuvre le programme éthique et conformité en s'appuyant sur la Direction de l'éthique et de la conformité ;
- communication en interne comme en externe son soutien au programme d'éthique et de conformité dans son ensemble, notamment sur la tolérance zéro en matière de corruption et sur le dispositif d'alerte.

b. Le département Éthique et Conformité

Il a pour mission de promouvoir et de défendre les Principes de Comportement et d'Action ainsi que de concevoir et de mettre en œuvre le programme d'éthique et de conformité du Groupe dans les domaines de l'éthique des affaires, du droit de la concurrence, de la lutte contre la corruption, le trafic d'influence et le blanchiment, des sanctions économiques et du contrôle des exportations, de la protection des données, du devoir de vigilance et des droits humains. Il identifie et évalue les risques, propose les politiques, procédures et programmes permettant de réduire ces risques, et mène les enquêtes internes consécutives aux alertes. Enfin, il développe et assure les formations et la communication sur les programmes.

Le département se compose de l'équipe centrale éthique et conformité qui s'appuie sur un réseau de responsables « Éthique et Conformité » dans les régions et activités, qui ont la responsabilité d'assurer dans leur périmètre le déploiement effectif des programmes.

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

C - Principales politiques d'éthique et de conformité

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

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

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

Depuis 2003, le Groupe a mis en place un programme de prévention et de détection des risques de corruption et de trafic d'influence incluant l'engagement des dirigeants et l'observation stricte du principe de « tolérance zéro ».

Ce programme est basé notamment sur :

- une cartographie des risques de corruption et de trafic d'influence ;
- des politiques et procédures ;
- des formations, notamment la formation digitale appelée « ACT » qui est suivie par l'ensemble des cadres lors de leur intégration et à refaire tous les deux ans ;
- des actions de communication ;
- des audits menés en interne ou par des prestataires externes, et enfin ;
- un système d'alerte ouvert à tous les collaborateurs du Groupe ainsi qu'à toutes les autres parties prenantes.

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

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

Chacun des collaborateurs de Saint-Gobain doit se sentir responsable de la lutte contre la corruption. C'est pourquoi en 2022, le dispositif de prévention et de détection de la corruption et du trafic d'influence s'est enrichi d'un registre digital destiné à recueillir les déclarations des collaborateurs en matière de cadeaux et invitations (donnés ou reçus), opérations de don, mécénat, sponsoring et conflits d'intérêts. Il s'accompagne d'une mise à jour des procédures correspondantes.

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

b. La conformité avec le droit de la concurrence

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

- des politiques et procédures, notamment concernant l'adhésion aux associations professionnelles, qui font désormais l'objet de déclaration dans un outil digital dédié ;
- des formations et des actions de communication : des guides pratiques sont mis à disposition, en particulier le « Fil Concurrence » disponible sur le site Web du Groupe ; une formation en *e-learning* appelée « Comply » est suivie une première fois par l'ensemble des cadres lors de leur intégration puis est à refaire tous les deux ans ; de nombreuses formations en présentiel sont assurées par la Direction de l'éthique et de la conformité, et les responsables « Éthique et Conformité » ; enfin, le thème a été couvert dans le cadre de la Journée des Principes de Comportement et d'Action ;
- des audits, menés par des prestataires externes (cf. section 6.2.2, p. 231).

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

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

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

d. La protection des données à caractère personnel

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

Les activités de Saint-Gobain étant très décentralisées, la gouvernance mise en place en matière de protection des données a pour objectif d'accompagner les entités en tenant compte de leurs besoins et du contexte local dans lequel elles évoluent. Ainsi, au sein de l'Union européenne, chaque entité du Groupe doit désigner un *Privacy Correspondent* qui pilote, avec l'appui d'un *Privacy Advisor* et en étroite collaboration avec les métiers (informatique, digital, marketing, ressources humaines, etc.), la mise en conformité des activités. Ce réseau de collaborateurs qui dédient une partie de leur activité au maintien de cette démarche (*Data Protection Network*) est animé par une équipe centrale (*Data Protection Central Team*), dirigée par le *Group Data Protection Officer*. Il est composé de 40 *Privacy Advisors* environ (juristes ou auditeurs) et de 400 *Privacy Correspondants* environ (profils opérationnels).

En dehors de l'Union européenne, les Directions juridiques prennent également en compte ces enjeux et chaque entité doit désigner un collaborateur qui sera le point de contact dédié aux enjeux en matière de protection des données personnelles. En effet, Saint-Gobain encourage l'application des principes clés de la protection des données personnelles, quelle que soit la localisation de l'entité. Ainsi, dans les principaux pays concernés, ces principes assurent une protection au-delà des réglementations locales en vigueur.

Des actions de communication sont mises en œuvre auprès du *Data Protection Network* et des fonctions (ressources humaines, informatique, etc.). Des guides pratiques et des procédures sont mis à leur disposition. Des actions de formation sont réalisées, notamment grâce à une formation en *e-learning* appelée « Data Protection by Saint-Gobain ».

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

Le Groupe s'est doté d'un nouvel outil permettant du réseau *Data Protection Network* de mieux documenter la gestion de ces incidents et d'alimenter le bilan annuel des violations de données.

Enfin, la protection des données personnelles est couverte par le référentiel de contrôle interne, tant pour les sociétés établies sur le territoire de l'Union européenne que pour celles établies hors Union européenne (cf. section 6.2.5, p. 241).

e. La fiscalité

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

Même si les nouvelles règles liées à la réforme du système fiscal international engagée par l'OCDE ne sont pas encore toutes définies, Saint-Gobain ne prévoit pas d'évolution significative de sa charge de l'impôt acquittée puisque celle-ci est corrélée à ses lieux d'implantation et donc à la création de la valeur réalisée.

3.2 CONTRIBUER À UN MONDE PLUS SAIN, PLUS JUSTE ET PLUS INCLUSIF

3.2.1 ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉ

A – Le respect des droits humains dans les activités du Groupe

a. Les engagements

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

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

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

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

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

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

L'analyse s'est concrétisée par la réalisation d'une cartographie des risques liés aux activités du Groupe. Elle intègre les risques liés à la chaîne d'approvisionnement et au respect des droits humains qui sont décrits dans la section relative aux achats responsables (cf. section 3.1.2, p. 73).

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

La gestion des risques liés à la santé et à la sécurité au travail est décrite dans la section 3.1.3, p. 78, et ceux concernant le respect de l'environnement dans la section 3.1.3, p. 81. La gestion des risques de corruption est décrite dans la section 3.1.5, p. 87.

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

c. Les mesures de maîtrise des risques liés au respect des droits des collaborateurs

Le respect des personnes et le respect des droits des collaborateurs sont essentiels pour assurer un environnement de travail juste et équitable, permettant un épanouissement personnel et professionnel (cf. section 3.2.2, p. 91). Ainsi, « le respect des personnes » et « le respect des droits des collaborateurs » sont deux principes qui constituent le code éthique de Saint-Gobain, un principe de comportement pour le premier et un principe d'action pour le second. En complément, par sa politique en faveur des droits humains, Saint-Gobain a clairement décrit son attachement aux principes suivants : la lutte contre le travail forcé, la lutte contre le travail des enfants, la liberté d'association, et la lutte contre la discrimination. Depuis sa signature du *Global Compact* des Nations unies, le Groupe publie de façon annuelle une déclaration sur les progrès réalisés dans ces domaines. En outre, en 2022, le Groupe a complété son dispositif avec la publication d'une politique anti-harcèlement.

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

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

Le système de collecte des incidents remontés par le réseau des responsables locaux des ressources humaines a été amélioré pour favoriser l'expression des collaborateurs directement vis-à-vis de leur hiérarchie ou du réseau des ressources humaines. Les entités déclarent les incidents de discrimination ayant fait l'objet d'une plainte ou non, en cours de jugement ou définitivement jugés et caractérisés comme tels. Chaque incident fait l'objet d'une analyse et d'un traitement dans les entités concernées. Les collaborateurs du Groupe ont également accès à un système d'alerte leur permettant l'anonymat décrit dans la section 3.2.1, p. 90. Une attention particulière est portée à garantir la confidentialité et préserver les personnes de toutes représailles.

À la suite de l'analyse des questionnaires complétés par les équipes locales de Saint-Gobain à la fin de l'année 2021 dans le cadre du processus de diligence raisonnable, des actions préventives ont été lancées afin de limiter encore les risques d'incidents liés aux droits humains. Les bonnes pratiques identifiées dans certains pays ont été partagées au sein du Groupe concernant les agences de recrutement, l'hébergement des travailleurs et les forces de sécurité.

B – La participation au débat public

a. Plaidoyer

Saint-Gobain participe aux débats publics sur les enjeux qui sont stratégiques pour son activité et son environnement. Cette participation s'effectue en direct, via les associations professionnelles, et via des alliances mondiales, régionales ou locales. Les activités de plaidoyer menées par le Groupe visent à nourrir les débats de façon constructive et à rassembler les acteurs de la chaîne de valeur ainsi que ses parties prenantes. Inspiré par sa raison d'être *Making the World a Better Home*, Saint-Gobain intervient régulièrement sur les thématiques prioritaires de la décarbonation de l'économie et de la circularité dans le secteur de la construction (cf. sections 3.3, p. 100, et 3.4, p. 115).

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

Saint-Gobain s'assure que ses actions d'*advocacy* sont alignées avec son engagement de contribution à la neutralité carbone à l'horizon 2050. Ainsi, ses actions, ses positions ainsi que les décisions de partenariats, coalition, ou engagement tiennent compte de l'ambition de limiter la hausse des températures à 1,5 °C.

Le Groupe veille à une bonne coordination des positions prises localement et s'assure que ces engagements institutionnels sont bien connus et respectés par les pays. Saint-Gobain respecte les obligations de transparence applicables aux relations entre les entreprises et les pouvoirs publics et ce dans tous les pays où il est présent.

Une liste des principaux partenariats et participations du Groupe est disponible sur le site Internet (https://www.saint-Gobain.com/fr/entreprise-responsable/notre-responsabilite/nos-engagements-nos-collaborations-et-nos).

Le Groupe s'interdit tout financement de parti politique.

b. Partenariats multi-parties prenantes

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

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

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

C – Le système d'alerte – SpeakUp ! by Saint-Gobain

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

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

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

En 2022, plus de 845 alertes ont été reçues et traitées à travers le Groupe.

Cette seconde année de *reporting* des alertes de la plateforme a permis de constater les fortes attentes des collaborateurs concernant les valeurs du Groupe et les comportements des managers. Au-delà des situations personnelles quelquefois douloureuses, chaque signalement fourni à l'organisation constitue également une opportunité de progresser. Une nouvelle campagne de communication « SpeakUp ! by Saint-Gobain » a été menée en décembre 2022 de façon à continuer à encourager les collaborateurs à s'exprimer.

Les données annuelles sur le recueil des alertes sont publiées dans les résultats extra-financiers de Saint-Gobain (cf. section 4.2.2, p. 137).



3.2.2 UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SAIN ET ENGAGEANT

A – Déployer une politique RH engagée

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

Pour cela, elle intègre deux dimensions :

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

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

Chaque pays déploie les politiques et grands engagements de Saint-Gobain (santé, sécurité, diversité, etc.) en adaptant les plans d'action, les étapes de réalisation et les outils aux spécificités et à la culture de sa région, sans transiger sur le niveau de performance attendu. Les politiques RH sont diffusées par le réseau RH mondial. Les équipes locales disposent de guides pour accompagner leur déploiement, et des formations spécifiques sont organisées par la « HR Academy ». Ainsi, des guides pratiques et des formations dispensées par les équipes support au niveau mondial sont disponibles en particulier sur les thématiques suivantes : le dialogue social, la diversité, la rémunération et les avantages, la gestion des talents, le recrutement et l'intégration, et la mobilité.

De plus, lors d'acquisitions d'entreprises, une coordination se met en place afin d'aligner la politique RH des nouvelles entités aux principes du Groupe. Les nouvelles entités intégrées sont suivies centralement afin que les politiques appliquées correspondent à celles diffusées par le Groupe et appliquées au sein du réseau.

En complément des indicateurs de performance opérationnels RH (cf. section 4.2.2, p. 137), la réussite de cette politique et la qualité du dialogue social sont mesurées chaque année lors d'une enquête conduite auprès de l'ensemble des collaborateurs. La part des collaborateurs répondant à l'enquête, leur satisfaction concernant les conditions de travail et leur confiance à la fois dans la stratégie et dans sa mise en œuvre sont des signaux d'un engagement fort qui conforte le Groupe dans ce choix d'un équilibre entre les dimensions locale et mondiale. Pour l'année écoulée, le nombre de collaborateurs ayant répondu à l'enquête est de 126 746, représentant près de 84 % des effectifs du groupe.

Un nouveau mode de leadership fondé sur la confiance, la responsabilisation et la collaboration est encouragé, et s'accompagne de nouvelles façons de travailler ensemble. Pour développer cet état d'esprit, les managers disposent de programmes de formation, d'outils de mise en œuvre de nouvelles méthodes de travail collaboratives, et d'exemples inspirants pour évoluer avec leurs équipes (cf. section 3.2.3, p. 95).

L'enquête de satisfaction des collaborateurs menée chaque année (cf. dans cette section, B) a permis de mesurer des progrès dans la perception des collaborateurs de ce nouveau mode de leadership (Taux de recommandation en progression de 85 % à 86 % entre 2021 et 2022). 80 % des collaborateurs du Groupe se sentent impliqués dans la définition de leurs objectifs, 81 % ont confiance dans le management et 87 % reconnaissent que leur manager promeut le travail d'équipe et la collaboration.

Saint-Gobain soumet également chaque année ses pratiques en termes de ressources humaines au Top Employers Institute, organisme indépendant qui évalue la performance en termes de ressources humaines et d'éthique sur la base d'un questionnaire d'évaluation suivi d'audits des pratiques. Le Groupe se place parmi les 15 entreprises reconnues au plan mondial pour la 8e année consécutive. Saint-Gobain est également reconnu *Top Employer* localement dans 40 pays, correspondant à plus de 89 % des collaborateurs.

B - Le dialogue social

Saint-Gobain a fait de la qualité du dialogue social un critère essentiel de la performance de sa politique RH. Le principe de consultation et de négociation - soit directement avec les salariés, soit en s'appuyant sur leurs représentants - est généralisé, avec l'objectif de concrétiser ce dialogue sous forme d'accords collectifs. La liberté d'association fait partie des valeurs intégrées au code éthique du Groupe et son respect est un préalable à un dialogue social de qualité.

Parce que le dialogue social doit apporter des réponses concrètes aux questions des conditions de travail, aux attentes particulières des collaborateurs, et au déploiement des plans d'action RH, il se fait essentiellement au niveau local conformément à la politique RH de Saint-Gobain (cf. section 3.2.2, p. 91). Les dirigeants dans chaque pays s'entretiennent périodiquement avec les représentants du personnel pour échanger sur la stratégie et les enjeux locaux. Ainsi, plus de 3 000 accords signés avec des instances représentatives du personnel sont actifs, dont plus de 25,9 % intègrent des critères liés à la santé et à la sécurité des collaborateurs.

Les différentes discussions menées localement ont notamment permis - dans certaines filiales - de développer une flexibilité dans le travail, notamment pour répondre aux demandes des collaborateurs d'un meilleur équilibre entre la vie personnelle et professionnelle sur les besoins familiaux des collaborateurs.

Si Saint-Gobain privilégie le niveau local du dialogue social, une coordination Groupe est en place. Ainsi, le Directeur général de Saint-Gobain reçoit les coordinateurs syndicaux centraux, plusieurs fois par an et préside au moins deux fois par an le Comité de Groupe en France. Au niveau européen, il préside la Convention pour le dialogue social, qui réunit annuellement 70 représentants syndicaux de 28 pays européens. Avec l'aide d'un expert indépendant, cette Convention permet de compléter le dialogue national en abordant des sujets d'intérêt commun comme la sécurité, la responsabilité sociale d'entreprise ou l'évolution de l'emploi dans les sites industriels européens. Ces sujets sont notamment portés par les membres du Comité restreint, porte-parole de la Convention, qui bénéficient d'une formation spécifique pour assurer leur rôle et qui sont réunis par le Directeur des affaires sociales au moins quatre fois par an.

L'écoute des collaborateurs est essentielle dans la réussite du dialogue sociale. L'enquête de satisfaction des collaborateurs menée en 2022 (cf. section 3.2.3, p. 97) montre que 86 % des répondants estiment que leurs conditions de travail sont bonnes et 82 % que l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle est satisfaisant.

Dans un contexte économique incertain, le Groupe s'engage, dans la mesure du possible, à mettre en œuvre des solutions pour sauvegarder l'emploi et à ne procéder à des réductions d'effectifs qu'en dernier ressort. L'objectif vise en premier lieu à se réorganiser pour gérer les situations de manière transitoire, comme c'est le cas pour le chômage partiel, ou à privilégier les accords de mobilité interne qui, associés à des mesures incitatives, permettent de préserver les emplois au sein de Saint-Gobain. Lorsque les restructurations sont inévitables, les collaborateurs concernés par les ajustements d'effectifs bénéficient de programmes d'accompagnement personnalisés qui peuvent se traduire par une formation liée à une reconversion, une aide à la mobilité géographique ou un soutien à la réalisation d'un projet personnel, comme la création d'une entreprise.

Lors des acquisitions d'entreprises, une coordination se met en place afin d'aligner la politique RH des nouvelles entités aux principes du Groupe.

C - Diversité et inclusion

Diversifier ses équipes assure à Saint-Gobain d'être en adéquation avec le monde qui l'entoure et d'en comprendre les enjeux, de s'enrichir de compétences et d'expériences différentes, tout en développant sa capacité à innover. Pour atteindre ses objectifs de diversités et d'inclusion, le Groupe travaille à créer un environnement favorisant l'équité et l'égalité, indispensables à un véritable épanouissement professionnel, tout en facilitant la formation et la cohésion d'équipes opérationnelles performantes. L'exemplarité managériale et la politique d'égalité de traitement en matière de recrutement, de formation professionnelle et de rémunération en constituent les leviers d'action principaux. Partout où il est présent, Saint-Gobain s'engage à favoriser l'inclusion et à promouvoir la diversité sous toutes ses formes : mixité, nationalités, formations, parcours professionnels, diversité générationnelle, handicap, origines ethniques et sociales.

En complément, chaque année, une question spécifique sur la diversité et l'inclusion est posée aux collaborateurs dans le cadre de l'enquête annuelle me@Saint-Gobain. Ainsi, en 2022, plus de 90 % des collaborateurs indiquaient que les personnes étaient respectées dans l'entreprise quel que soit leur profil (genre, âge, origine, orientation sexuelle...).

Le Groupe s'engage fortement sur les thèmes des diversités et de l'inclusion, qui constituent un de ses enjeux prioritaires en matière de RSE (cf. section 3.2.1, p. 89). Les impératifs à suivre sont définis au niveau mondial, tandis que les plans d'action soutenant cette vision sont déclinés au niveau local. Un indicateur de diversité globale intégrant les diversités de genre, de nationalité et d'expérience professionnelle est suivi de façon annuelle. Il est un élément de performance des plans de rémunération à long terme des cadres de Saint-Gobain (cf. section 5.2.4, p. 209). Le Groupe s'engage à conserver un indice de diversité toujours supérieur à 90 % ce qui reste le cas en 2022 avec un indice de diversité de 91,8 %.

Le renforcement de la mixité des équipes s'appuie sur une politique volontariste de recrutement et sur des plans d'action pour la promotion professionnelle, l'égalité salariale, la formation et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Des objectifs liés à la diversité femme/homme ont été fixés : 30 % de femmes cadres en 2025 (objectif de 25 % atteint en 2020) et 25 % de femmes cadres dirigeantes en 2025. Ils font l'objet d'un suivi trimestriel par le Comité exécutif. Ils ont été déclinés par pays et secteurs et sont intégrés aux critères de performance déterminant la rémunération variable annuelle des cadres dirigeants. Au niveau du Groupe, chaque réunion mensuelle du Comité des ressources humaines dédie une section aux femmes, avec pour objectif de dynamiser les opportunités de carrière.

Ces objectifs ont été renforcés en 2020 pour favoriser l'accession des femmes aux instances dirigeantes de Saint-Gobain :

- 30 % de femmes au COMEX du Groupe en 2025 ;
- 30 % de femmes en moyenne dans les COMEX des *Business Units* en 2025.

En termes de formation, un parcours de formation à distance de sensibilisation aux enjeux de la mixité, intitulé « Gender Balance Awareness », a été réalisé et diffusé dans plusieurs langues auprès des équipes de ressources humaines et de managers. Ce programme a été mis à jour fin 2020 sous un nouveau format de *e-learning* appelé « Unconscious Bias ».

En 2020, Saint-Gobain a initié un programme d'utilisation des techniques de *Big Data* pour identifier des écarts de situation entre les femmes et les hommes dans l'organisation du Groupe. Au-delà des indicateurs quantitatifs disponibles dans le *reporting* extra-financier, l'objectif est d'identifier des stéréotypes sous-jacents freinant l'intégration des femmes dans les instances dirigeantes ou créant des écarts de situation systématiques. Conformément à la politique de ressources humaines (cf. section 3.2.2, p. 91), chaque pays a mis en œuvre un plan d'action.

Enfin, en 2020, le volet lié à la parentalité du programme de protection sociale « CARE by Saint-Gobain » (cf. section 3.2.3, p. 94) a été déployé dans tous les pays où le Groupe est présent, soit la garantie d'au moins 14 semaines de congé de maternité payées à 100 %.

L'évaluation des écarts de rémunération entre les femmes et les hommes à position égale est réalisée de façon systématique. Les ratios sur les écarts de rémunérations moyennes des collaborateurs du Groupe sont mesurés et publiés dans la section 4.2.2, p. 137. En 2022, la part des femmes cadres est passé de 26,3 % à 27,4 %. Le Comité exécutif, quant à lui, est composé de 37,5 % de femmes (6 femmes sur 16 depuis 2021, contre 4 sur 16 en 2020 et 4 sur 17 en 2019). Saint-Gobain a été référencé pour 2022 pour la cinquième année consécutive dans le *Bloomberg Gender Equality Index*, indice reconnu en matière de diversité et d'inclusion.

Saint-Gobain est signataire des *Women Empowerment Principles* (WEPs) depuis 2021, confirmant ainsi son engagement pour l'égalité des sexes. Définis par le Global Compact des Nations unies, les WEPs sont un ensemble de principes qui ont pour objectif d'aider les entreprises à promouvoir l'égalité des sexes et l'émancipation des femmes dans l'environnement de travail.

De même, l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap sont des sujets importants pour Saint-Gobain. En premier lieu, des programmes de sensibilisation et de formation sur le sujet du handicap sont mis en place dans les différents pays. Des ateliers sont proposés dans plusieurs filiales en partenariat avec des organismes spécialisés. Le Groupe met aussi en place des politiques de recrutement en partenariat avec diverses agences spécialisées et en appliquant le principe strict de non-discrimination. Par exemple en France, plusieurs entités sont en contact avec des ESAT (organismes pour l'insertion sociale et professionnelle des adultes handicapés) pour les accompagner dans cette démarche. Un des objectifs de Saint-Gobain est de faciliter le quotidien des collaborateurs en situation de handicap en réalisant des aménagements de postes et d'horaires.

En matière de diversité et d'inclusion, l'approche de Saint-Gobain reste similaire à celle utilisée pour déployer la politique RH du Groupe : des valeurs, des politiques et des objectifs communs, déployés par chaque pays en fonction des cultures et des situations.

Ainsi, chaque région ou pays établit un diagnostic qui lui permet ensuite de fixer des priorités et des plans locaux. Ainsi, les types de discriminations potentielles sont identifiés, et des programmes adaptés sont mis en place. Mixité, handicap, origines ethniques, origines sociales, etc. sont prises en considération dans les diagnostics.

Pour favoriser la pluridisciplinarité et la diversité des nationalités, l'accent est porté sur la valorisation des parcours diversifiés dans les filières de compétences (marketing, recherche et développement, etc.) et sur l'égalité des chances pour les profils locaux. En matière de diversité de générations, Saint-Gobain veille à l'équilibre de la pyramide des âges des collaborateurs, en donnant toute leur place aux jeunes comme aux seniors. Les parcours d'insertion dédiés aux jeunes font l'objet d'une attention particulière.

Des programmes de sensibilisation des équipes à la différence et des programmes de formation pour éviter les biais inconscients lors de recrutements sont également déployés.

Par exemple, depuis 2019, la région Amérique latine a développé un programme appelé « diversité et inclusion » qui intègre la mixité, les origines ethniques (en particulier les populations vulnérables), le handicap et l'inclusion sociale et économique. Une campagne de communication a accompagné la démarche sur le thème « avec le respect, nous nous comprenons ».

En Amérique du Nord, l'accent est mis sur la sensibilisation des équipes RH et une rédaction des descriptions de postes inclusives pour favoriser la diversité dans les recrutements. Des partenariats, des réseaux et des programmes de *mentoring* sont déployés.

En Inde également, des programmes de *mentoring* pour l'inclusion des femmes et un réseau de femmes y est actif.

3.2.3 ATTRACTIVITÉ ET RÉTENTION DES TALENTS

A – La politique salariale et les avantages sociaux

Les politiques salariales sont définies par les pays selon les conditions de marché. Dans la plupart des pays où Saint-Gobain est implanté, des salaires minimaux sont définis, soit dans un cadre légal, soit par la négociation de conventions collectives. En 2021, moins de 3 % des collaborateurs n'étaient pas couverts par l'une ou l'autre de ces dispositions. Le Groupe est favorable à cette démarche de négociation collective, qui est un moyen de garantir un niveau de vie minimal à l'ensemble des collaborateurs en fonction de la situation locale.

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

En 2022, Saint-Gobain a mené une enquête auprès des pays pour mieux identifier les actions menées pour garantir un salaire décent, mais aussi les éléments complémentaires à la rémunération comme les bonus individuels et collectifs ou les avantages sociaux. Le salaire de moins de 3 % des employés est limité au salaire minimum légal ou négocié. Près de 68 % des employés à temps plein bénéficient d'un programme de bonus individuel ou collectif.

Cette enquête a permis également de vérifier que plus de 99 % des collaborateurs bénéficient de pensions de retraite selon des programmes définis localement.

Parallèlement, l'actionnariat salarié offre aux collaborateurs la possibilité de devenir actionnaires à des conditions préférentielles, soit directement à titre individuel, soit en participant à un fonds collectif dédié. Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) leur permet d'acquérir des actions de Saint-Gobain en bénéficiant d'une décote et, dans certains pays, d'un abondement complémentaire. En France, pour encourager l'esprit d'équipe et associer chacun à la réussite du Groupe, Saint-Gobain favorise la conclusion d'accords d'intéressement collectifs. En 2022, des programmes d'actionnariat salarié sont proposés dans 53 pays. 96,9 % des salariés de Saint-Gobain ont accès à ces programmes et dans certains pays les retraités sont également éligibles. En complément de ces programmes, Saint-Gobain a mis en place des plans de rémunération à long terme incluant, selon les années, des options sur actions, des actions de performance et des unités de performance (cf. section 5.2.4, p. 209).

Saint-Gobain veille également à offrir à ses collaborateurs des garanties sociales qui leur permettent de se protéger face aux aléas de la vie. Lancé le 1er janvier 2020, CARE by Saint-Gobain est un programme de protection sociale pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe et leurs familles. Les garanties sont définies pour répondre à des besoins essentiels et quotidiens de santé, mais aussi pour accompagner des moments importants de la vie d'une famille :

- le suivi médical quotidien des familles et l'accès aux soins, par une couverture des frais de santé (consultation de médecins ou hospitalisation) au minimum à hauteur de 80 % ;
- l'arrivée d'un enfant dans sa famille, et ce en incluant les démarches d'adoption, en prenant en charge au minimum 14 semaines de congé de maternité payées à 100 % et trois jours de congé de paternité payés à 100 % ;
- le décès, en assurant à la famille un capital financier représentant au minimum une année de salaire du collaborateur.

Le programme est déployé pays par pays, avec l'objectif d'être appliqué partout dans le monde et pour chacun des collaborateurs, début 2023. Les mesures de parentalité ont été déployées dès 2020, et tous les collaborateurs de Saint-Gobain bénéficient aujourd'hui des garanties minimales de congés liés à la parentalité incluant le maintien du salaire à 100 %. Le suivi du déploiement du programme est disponible dans la section 4.2.2, p. 137.

B – Le bien-être au travail

Saint-Gobain attache une importance fondamentale à la santé physique (cf. section 3.1.3, p. 78) mais aussi à la santé mentale de ses collaborateurs ainsi que rappelé dans la nouvelle politique santé du Groupe. Le programme « Mental WellBeing » (MWB) a été déployé auprès de l'ensemble des managers du Groupe et concerne tous les collaborateurs. Prenant la forme d'une application interactive, il a été conçu pour préciser la démarche de prévention de la santé mentale et aider les managers à optimiser le bien-être psychologique de leurs équipes. Chaque manager a la possibilité d'établir un programme sur mesure adapté à son équipe, d'en faire le suivi et d'échanger avec d'autres managers ou encore de partager des bonnes pratiques pertinentes tirées de son expérience. Six domaines d'action sont prévus : pratiques de management, gestion du changement, environnement relationnel, environnement physique de travail, équilibre travail-vie privée, et compétences personnelles de bien-être.

Cet outil interactif vise avant tout la prévention primaire et propose des bonnes pratiques, collecte celles identifiées par les équipes dans le monde, et fournit pour chacune d'elles les informations clés pour les mettre en œuvre. Ainsi, des programmes spécifiques pourront être initiés localement en mettant en relation les problématiques spécifiques et des propositions d'actions concrètes pour améliorer le bien-être au travail. Ce concept a été élaboré sous l'impulsion de la Direction médicale et santé au travail et d'un groupe de travail multiculturel, constitué de profils très divers (RH, EHS, communication, Directeurs de sites...) et en associant les partenaires sociaux.

Cette approche est liée au pilier « ressources humaines » du programme d'excellence WCM (cf. section 3.1.3, p. 77). Elle est aussi intégrée dans les processus RH de Saint-Gobain, en particulier dans les formations de l'école du management, les formulaires des entretiens annuels individuels des managers, ou dans des questions spécifiques lors de l'enquête annuelle de mesure de l'engagement des collaborateurs.

De façon générale, le Groupe souhaite créer un environnement de travail motivant et engageant, respectueux de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée pour l'ensemble des collaborateurs. Ainsi, la flexibilité et le télétravail sont favorisés.

Cette plateforme est aussi une source d'information sur la démarche générale de prévention de la santé mentale au travail en quatre étapes fondamentales : formations, sensibilisation, évaluation, bonnes pratiques au travail, accompagnement des personnes en difficulté et suivis d'indicateurs et de plan d'actions.

Cet outil ne résume pas à lui seul toutes les mesures mises en place pour protéger et promouvoir la santé mentale des collaborateurs. Il est un guide inspirant pour favoriser le bien-être psychologique des collaborateurs. Il est accompagné de formations, de webinaires, d'enquêtes et de suivi d'indicateur, d'un système d'alerte, de suivi médical et de prise en charge individuelle.

Cette prise en charge individuelle peut être assurée par des psychologues sur site, des cabinets externes spécialisés, ou encore les équipes médicales internes.

C - La formation

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

La formation participe aux grandes transformations du Groupe en assurant un accompagnement des collaborateurs et une disponibilité des compétences nécessaires à la réussite des équipes opérationnelles.

La politique de formation s'articule comme suit :

- accompagner une transformation culturelle et du leadership fondée sur la confiance, la responsabilisation et la collaboration, afin d'acquérir plus d'agilité de fonctionnement et de promouvoir des façons de travailler offrant plus d'efficacité et de flexibilité. Cela inclut les formations managériales et le développement des talents ;
- accélérer la transformation digitale dans les opérations, les modèles d'affaires et les compétences ;
- favoriser la croissance et l'orientation client : performance commerciale et marketing, innovation produits, services et modèles d'affaires ;
- assurer l'efficacité et l'excellence opérationnelle : performance industrielle, achats et chaîne d'approvisionnement, EHS et R&D ;
- déployer les formations obligatoires (compliance, éthique, cybersécurité, etc.) et les programmes dédiés aux grandes filières professionnelles de Saint-Gobain (finances, RH, achats, marketing...).

Après deux années pendant lesquelles tous les programmes globaux avaient été réalisés en digital afin de respecter les règles sanitaires liées à la crise sanitaire et protéger les employés, certains programmes sont passés en mode hybride donc partiellement en présentiel, notamment pour les programmes longs de développement des talents.

Les programmes Unicampus ont continué à être mis à jour et enrichis pour accélérer le développement des compétences en relation avec les piliers du programme stratégique « Grow & Impact » (cf. section 2.3.1, p. 57). Les programmes de formation sur l'innovation, les méthodologies dites Agile, le Digital et Data Analytics, la sustainability sont maintenant disponibles ainsi que des programmes liés à la culture TEC, tels que « Grow your Impact » as a TEC Leader » ou « Become a Saint-Gobain Culture Champion to Serve Strategy ».

Par exemple, le Groupe a lancé un programme appelé « Climate Academy » pour initier l'ensemble de ses collaborateurs aux enjeux de l'urgence climatique. Accessibles sur la plateforme *e-learning*, des modules présentent sous format court à la fois les risques liés au changement climatique et les actions que chacun peut mener pour répondre à ce défi.

L'enquête de satisfaction annuelle des collaborateurs permet de mesurer la perception de l'adéquation des formations proposées avec les besoins d'amélioration des compétences, la facilité de l'accès à l'offre de formation et le sentiment personnel d'être correctement formé.

Le niveau de satisfaction mesuré en 2022 est fort et en amélioration par rapport à 2021 :

- 90 % des collaborateurs confirment qu'ils sont satisfaits de leur formation (« *I feel adequately trained to do my work* ») (2021 : 89 %) ;
- 80 % des collaborateurs sont satisfaits par les propositions de formation et de développement (« *I have opportunities for learning and development within my company* ») (2021 : 78 %) ;
- 88 % des collaborateurs estiment avoir amélioré leurs connaissances et compétences (« *I feel I have improved my skills and abilities* ») (2021 : 86 %).

a. Un nouveau leadership

L'effort pour renouveler l'École du Management qui accompagne les managers dans les grandes étapes de leur carrière au sein du Groupe s'est amplifié avec le lancement du « Talent Lab », une nouvelle identité pour tous ces programmes, plus moderne et qui reflète mieux le focus mis sur le développement personnel en tant que leader.

Ces programmes sont toujours continuellement revus pour coller au mieux au besoin en compétence pour accompagner et soutenir la stratégie du Groupe. Ils sont revus pour aider les participants à développer la confiance, la responsabilisation et la collaboration dans leurs équipes ainsi que leurs compétences en leadership transformationnel, nécessaire à la croissance durable du Groupe. Ces programmes favorisent aussi l'attraction et la rétention des talents.

Un nouvel outil d'évaluation 360 avec debriefing et coaching a été mis en place qui permet d'évaluer les managers sur leur comportement TEC. Cet outil est disponible à tous les cadres et utilisé dans les programmes du « Talent Lab ». Par ailleurs, les 150 top dirigeants du groupe sont passés par cette évaluation en 2022.

En complément de ces programmes pour les talents, des outils digitaux et des programmes de formation spécifiques à cette nouvelle culture managériale ont été déployés au niveau du Groupe comme au niveau des pays pour tous les managers.

b. La transformation digitale

En 2020, les programmes d'accompagnement des équipes et collaborateurs ont été revus et réorganisés en fonction des cibles et des objectifs de transformation de Saint-Gobain :

- l'accompagnement des personnes pour mieux appréhender les nouveaux outils digitaux et gagner en efficacité ;
- le développement des outils dans les opérations, en particulier l'intégration des nouveaux outils ;
- la culture digitale incluant le programme « Data Analytics Academy », lancé pour développer et ancrer les compétences requises pour le traitement des données et leur utilisation dans les opérations, la logistique et les activités commerciales. De nouveaux programmes en *Data Analytics* ont été lancés pour sensibiliser les managers et pour la fonction *Supply Chain* ;
- les nouveaux modèles d'affaires et l'anticipation des nouvelles technologies.

c. Croissance et orientation client

Le programme « Unicampus » a été lancé pour renforcer le partage et la diffusion de connaissances et des savoir-faire à l'ensemble de l'organisation. Ce programme utilise le format de « camps » pour proposer des formations reposant majoritairement sur le partage de pratiques, avec une composante minoritaire de conceptualisation théorique. Ce format favorise la collaboration, le réseautage mais aussi des modes d'apprentissage interactifs. Il permet la diffusion d'une culture commune d'excellence opérationnelle tournée vers les besoins et attentes des clients. Ainsi, les sessions de formation organisées portent principalement sur le marketing, les ventes et le service aux clients (innovation et offres, performance en ventes, expérience client, marketing digital, construction durable...) ainsi qu'à l'innovation et la recherche et développement.

Le programme Unicampus est rapidement passé en format virtuel. Plus de 136 sessions durant les e-camps ont pu être menées en 2022, impliquant plus de 2 231 personnes.

d. L'excellence opérationnelle

Le programme Unicampus propose également de nombreuses formations à la gestion des compétences techniques liées aux métiers du Groupe (gypse, isolation, mortiers, etc.) et à l'excellence industrielle (WCM, chaîne d'approvisionnement, etc.). Le pilier « développement des personnes » du programme WCM (cf. section 3.1.3, p. 77) permet d'identifier et de suivre les compétences clés.

Des programmes de formation organisés par filière de métiers techniques assurent la gestion et l'actualisation des compétences indispensables pour offrir aux clients des produits et services qui soient à la fois performants, compétitifs et innovants. Ces programmes sont généralement développés et mis en œuvre par des équipes formation organisées par métier : le verre, le gypse, l'isolation, les mortiers, la canalisation, etc. La *Glass Technical Academy* a ainsi intégré toutes les formations de fabrication du verre, mais aussi les formations techniques de transformation verrière pour le bâtiment et les applications automobiles. Conçues et animées par près de 70 experts, les formations proposent des contenus techniques approfondis, des exercices pratiques et des visites de sites. Cette constitution de pôles d'excellence unique autour des métiers permet la transmission des connaissances, le partage de bonnes pratiques et l'alignement des méthodes au sein des métiers.

De même que pour la fabrication, des programmes de formation sont mis en place pour les métiers spécifiques de la distribution dans les pays où le Groupe dispose de points de vente.

De plus, de nouveaux programmes liés à la conformité des produits et à la chaîne d'approvisionnement ont été lancés en 2021.

e. Proposer des solutions adaptées aux attentes individuelles

Les programmes sont conçus et implémentés pour favoriser l'adaptation aux préférences individuelles. Mêlant formations présentielles, parcours *blended*, modules de *e-learning*, camps, ils permettent la diffusion des politiques et des processus du Groupe ainsi que le partage des bonnes pratiques. Saint-Gobain University propose également des programmes de développement individuel comme le coaching ou le *mentoring*.

D – Le développement des collaborateurs

L'ambition de Saint-Gobain est d'accroître les compétences et les savoir-faire de ses collaborateurs en visant toujours l'excellence dans chacun des métiers, mais aussi d'être un employeur de référence, reconnu pour la richesse des parcours professionnels qu'il propose. Il s'agit de tenir compte des souhaits individuels et des besoins de l'organisation, en proposant des parcours adaptés et évolutifs, qu'ils soient individuels ou collectifs, spécifiques à un métier ou bien transversaux. Le développement de la culture T.E.C. (Trust, Empowerment, Collaboration) constitue un catalyseur important pour le succès du développement des collaborateurs.

a. L'écoute individuelle des collaborateurs

De façon plus individuelle, Saint-Gobain a mis en place une procédure d'entretien annuel qui permet de s'assurer de la régularité et de la qualité du dialogue avec les collaborateurs. Les entretiens individuels sont réalisés au moins une fois par an pour l'encadrement et sont progressivement élargis à l'ensemble des collaborateurs.

Des initiatives multiples (formations, plateforme « Evolve »...) se sont développées afin d'accroître la pratique du *feed-back* dans le cadre managérial ou de gestion de projet.

Enfin, le Groupe a développé, avec l'aide de partenaires, un outil d'évaluation à 360 degrés. Cet outil est disponible à la demande pour tout manager qui le souhaite, et de façon obligatoire avant toute participation aux formations du « Talent Lab » (offre interne au Groupe de parcours de formations pour le développement du leadership).

b. La mobilité

Chaque collaborateur de Saint-Gobain, quelle que soit sa position dans l'entreprise, doit bénéficier d'un enrichissement professionnel. Son parcours doit être un marqueur positif de sa carrière, afin qu'il se sente ambassadeur du Groupe. Promouvoir et enrichir la mobilité professionnelle des collaborateurs – qu'elle soit géographique, fonctionnelle ou entre les activités de Saint-Gobain – est une priorité pour accélérer la croissance du Groupe :

- c'est un levier essentiel pour apporter de la diversité, innover, faire évoluer les compétences individuelles et collectives nécessaires aux besoins organisationnels et technologiques des activités du Groupe ;
- cela permet également de partager les connaissances des marchés et clients, de confronter des expériences différentes, de développer l'ouverture d'esprit et d'enrichir les carrières des collaborateurs ;
- la mobilité doit concilier le développement professionnel des collaborateurs avec les besoins de l'entreprise. Offrir davantage d'opportunités d'évolution fidélise les collaborateurs et intensifie les synergies, génératrices de nouvelles solutions pour les clients.

Le dispositif déployé par Saint-Gobain pour soutenir la mobilité repose sur une communication large de la politique et des actions associées, y compris un guide d'accompagnement des équipes RH. Un *reporting* mondial permet de suivre la mobilité des managers, grâce à un Système d'Information RH qui leur est dédié.

Tous les collaborateurs sont invités à consulter les offres de postes à pourvoir et à y postuler. La nouvelle plateforme en ligne « Moov ! » (en remplacement d'OpenJob) a été développée et déployée dans les pays pour répondre à ce besoin. Cette plateforme est accessible sur mobile pour tous les collaborateurs.

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

En cas de mobilité géographique, le Groupe propose à chaque collaborateur un accompagnement pour lui et sa famille. Enfin, dans le cadre de projets de réorganisation, Saint-Gobain favorise la conclusion d'accords de mobilité.

c. Le programme « SG Talents »

La composante « Talents » du programme OPEN est destinée à l'ensemble des collaborateurs, pour anticiper les besoins du Groupe et soutenir sa stratégie. Elle fait l'objet d'une réunion annuelle spécifique de suivi d'avancement avec les membres du Comité exécutif.

Le programme « SG Talents » identifie les cadres qui ont un potentiel significatif d'évolution ou des compétences clés. Il est décliné à tous les niveaux et dans tous les métiers du Groupe et permet d'établir des plans de carrière spécifiques en favorisant des parcours. Le développement des revues de personnes et des plans de succession, du mentorat et des relations avec les écoles et universités cibles du Groupe alimentent et renforcent ce dispositif. Un programme spécifique a également été conçu pour l'accompagnement et le développement des experts au sein du Groupe.

Dans le cadre de la digitalisation des processus de ressources humaines, un projet utilisant le *machine learning* appliqué au programme « SG Talents » a notamment été développé. Dans une première phase, l'utilisation du *Big Data* a permis de vérifier que la sélection des talents était adaptée aux critères définis et que les parcours des talents identifiés bénéficiaient bien de ressources supplémentaires (part dans la mobilité, formation...). La deuxième phase est plus axée sur des éléments complémentaires au programme : la recherche de talents non identifiés par le processus classique, l'amélioration de la rétention ou encore la recherche des *softs skills*.

Les parcours professionnels proposés à ses collaborateurs sont un atout que Saint-Gobain ne cesse de faire connaître auprès des étudiants et jeunes diplômés pour attirer les talents qui lui correspondent le mieux. En 2022 le Groupe a déployé sa nouvelle promesse de marque employeur, notamment au travers de sa communication : « Innovez pour un monde plus durable. Voyez grand, agissez localement. Faites rayonner votre personnalité. Évoluez en toute confiance. »

Des programmes spécifiques destinés à des jeunes talents et coordonnés au niveau local sont développés en Allemagne, au Brésil, aux États-Unis, en Inde, en Chine et dans les pays nordiques.

La mise en œuvre du programme « Transform & Grow » a nécessité une revue large des postes de management au niveau central comme local. Les principes mis en place dans le cadre de la composante « Talents » du programme OPEN ont permis d'identifier les managers aux profils les plus adaptés et ainsi d'organiser leur mobilité d'une manière qui s'est révélée particulièrement active.

Après une année 2021 qui a vu se consolider les organisations pays/*cluster* (en dépit des contraintes liées à la Covid-19 et à ses variants successifs), le Groupe a retrouvé le niveau de mobilité des cadres des années précédentes.

La définition de « Grow & Impact », le nouveau plan stratégique (2021-2025) a retenu comme une de ses six priorités « d'avoir les meilleures équipes dans un environnement de travail divers et inclusif ».

La définition de la raison d'être du Groupe constitue, tout comme la définition de sa feuille de route « zéro carbone », une force d'attraction vis-à-vis des jeunes talents, particulièrement exigeants sur la dimension durable des activités de Saint-Gobain. Elles constituent des fondements de la promesse employeur du Groupe.

E – La satisfaction des collaborateurs

Accroître l'implication des collaborateurs dans un contexte de changement, tant générationnel que technologique, est un enjeu essentiel pour le Groupe. Pour relever ce défi, le Groupe place l'attitude et l'implication managériales au cœur de cette démarche : les managers motivent et fidélisent les collaborateurs en donnant plus de sens à leur travail au quotidien et en favorisant l'esprit d'initiative.

Depuis 2019, un outil unique de mesure de l'engagement des collaborateurs a été développé. Il permet de mener des enquêtes ciblées sur des populations et/ou des thématiques particulières comme une écoute spécifique des cadres pendant les phases de transformation. Cette plateforme est également utilisée pour réaliser l'enquête mondiale annuelle adressée à tous les collaborateurs : « me@Saint-Gobain ». Les salariés sont interrogés sur cinq grandes thématiques correspondant aux enjeux de la politique RH et des programmes de transformation en cours :

- Énergie : un environnement de travail énergisant et collaboratif ;
- Acteur : une organisation responsabilisante ;
- Talent : une organisation RH orientée vers le développement des talents ;
- Management : un style de management fondé sur l'influence ;
- Inspiration : un partage des objectifs clairs et une vision factuelle.

Avec un taux de participation de 84 % en 2022, ce sont 126 746 collaborateurs qui se sont exprimés. Notamment, 86 % d'entre eux recommanderaient Saint-Gobain comme une entreprise où il fait bon travailler.

Le niveau d'engagement mesuré est encore plus fort malgré le contexte particulier de l'année 2021 et la crise sanitaire.

L'indice d'engagement atteint un score de 84 % en amélioration de 1 point par rapport à l'enquête réalisée en 2021. Cet indice agglomère les résultats à quatre thèmes :

- la fierté de travailler pour Saint-Gobain ;
- la capacité de rétention à court terme ;
- la recommandation ;
- le sentiment d'être apprécié et valorisé pour son travail.

Conformément à l'organisation RH, chaque pays ou *Business Unit* dispose de résultats sur son périmètre et a la responsabilité d'assurer la communication des résultats, d'engager le dialogue avec les collaborateurs pour définir des plans d'action d'amélioration sur les points d'attention détectés.

3.2.4 L'ENGAGEMENT AUPRÈS DES COMMUNAUTÉS

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

Saint-Gobain a investi 13,4 M€ millions d'euros en 2022 pour les actions de philanthropie et de *sponsorship*. Il s'agit d'un soutien financier direct ou en dons de matériaux. Chaque entité et chaque pays fait ses choix d'accompagnement de projets en fonction des enjeux locaux. Cela se concrétise par des dons financiers, des dons de matériaux, du mécénat de compétences ou des actions de bénévolat. L'ensemble de ces actions à fort impact sociétal local ne fait pas l'objet d'un *reporting* systématique par le Groupe au niveau mondial. Seule une partie des dons financiers et des dons de matériaux est reportée. L'évaluation du nombre de bénéficiaires est également partielle. Les actions de mécénats de compétence ou la participation des collaborateurs à des actions sur leur temps de travail ne sont pas été intégrées dans l'impact financier.

En 2022, Saint-Gobain a lancé un programme appelé Build Change pour fédérer l'engagement autour de deux axes prioritaires :

- soutenir la formation des jeunes dans le secteur du bâtiment ;
- favoriser l'accès à un logement décent et durable.

Ce programme permet d'encourager les jeunes, notamment les plus défavorisés, à rejoindre les métiers de la construction alors que, dans de nombreux pays, le secteur fait face à des pénuries de main-d'œuvre.

De même, le déficit de logements décents pour les populations les plus défavorisées est chronique. Pouvoir améliorer l'accès à des logements isolés permet également à ces populations fragiles de réduire leur facture énergétique et d'améliorer le confort.

Si le programme Build Change oriente une partie des actions, chaque pays engage des programmes complémentaires pour accompagner les populations fragiles dans les communautés locales.

A – Un réseau d'acteurs contribuant aux actions inclusives

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

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

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

Depuis sa création en 2008, la Fondation a soutenu 351 projets, dont 31 en 2022.

Chaque pays organise ses activités sous la forme la plus adaptée à la situation locale. Certains, comme les États-Unis ou l'Inde, ont créé des fondations locales pour développer des programmes d'engagement des collaborateurs dans des actions de philanthropie ou des actions d'aide à des populations fragiles.

D'autres pays s'appuient sur des équipes dédiées locales engagées pour fédérer des programmes.

B – Former aux métiers de la construction pour accélérer la transition vers la construction durable

a. Former les employés de nos clients

Dans la plupart des pays où Saint-Gobain est présent, des programmes de formation des employés des clients sont développés. En France, un catalogue complet de formation, en *e-learning* ou en présentiel, est disponible pour l'ensemble des clients du Groupe. Les équipes Isover, Placo ou Weber proposent des programmes animés par des experts formés à la pédagogie. Certaines formations sont certifiantes.

Au Brésil, une offre complète regroupant 17 programmes est déployée sous la forme de plus de 285 sessions par an et a formé en 2022 plus de 6 000 professionnels.

b. Former une main-d'œuvre qualifiée

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

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

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

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

En France, en 2022, Saint-Gobain a développé un réseau d'écoles pour former une main-d'œuvre qualifiée pour des métiers en tension du secteur du bâtiment. Les enseignes spécialisées ont initié des partenariats avec des Centres de Formation d'Apprentis (CFA) pour développer des parcours professionnalisants : l'école du toit pour les couvreurs initiée par Asturienne, l'école des Bâtisseurs par Point P ou encore l'école du génie climatique par Cedeo. Les formations sont déployées région par région.

En Inde, plusieurs programmes professionnalisants sont proposés. Par exemple, la Gyproc Academie a formé plus de 1 150 jeunes depuis sa création en 2013 avec un taux de placement supérieur à 90 %.

C – Les actions en faveur de l'éducation

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

En France, Saint-Gobain a inauguré en 2020 un centre de formation des apprentis (CFA) appelé « Génération Saint-Gobain ». Ce centre offre les formations centrées sur des métiers en tension, la maintenance industrielle ou le commerce et marketing. En 2022, des formations centrées sur la logistique ont complété l'offre de formation qualifiantes.

En Inde, la Fondation Saint-Gobain India accompagne environ 9 500 jeunes filles pour des programmes ciblés sur l'éducation. Saint-Gobain a également développé des programmes pour accompagner les jeunes issus des régions rurales.

D – Les actions en faveur des logements décents et durables

En 2022, près de 35 projets en faveur de l'accès à un logement décent et durable ont été menés dans plus de 15 pays. Ces actions sont souvent menées en collaboration avec des associations à but non lucratif opérant dans les pays.

Des partenariats avec l'organisation Habitat for Humanity ont été réalisés dans de nombreux pays, en Amérique latine, comme en Argentine ou au Brésil, ou en Europe, comme en Pologne.

E – Les autres actions en faveur des communautés

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

3.3 CONTRIBUER À UN MONDE DÉCARBONÉ

3.3.1 GOUVERNANCE ET STRATÉGIE

Face à l'enjeu du changement climatique et aux risques liés à l'augmentation des températures moyennes, Saint-Gobain a l'ambition de favoriser l'émergence d'une économie juste, durable et alignée avec l'accord de Paris. Concrètement, l'objectif est d'aider les clients du Groupe à réduire leurs émissions carbone grâce à l'utilisation de ses solutions, et de réduire l'impact carbone de ses opérations sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

En septembre 2019, Saint-Gobain a répondu à un appel à l'action lancé par une vaste coalition de chefs d'entreprise, représentants de la société civile et des dirigeants des Nations unies en vue d'apporter sa contribution pour limiter la hausse de la température de la planète à 1,5 °C au-dessus des niveaux de l'ère préindustrielle.

A - Gouvernance

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le **Conseil d'administration** a pour mission de déterminer les orientations stratégiques de l'entreprise, d'assurer le suivi de leur mise en œuvre et d'en contrôler la bonne gestion.

L'ensemble des administrateurs a été formé aux risques climatiques par des experts (cf. chapitre 5, section 5.1.2).

L'enjeu du changement climatique est suivi de façon régulière par le Conseil d'administration.

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

Le **Comité RSE** s'assure de la prise en compte des sujets de responsabilité sociale d'entreprise dans la définition de la stratégie de Saint-Gobain et dans sa mise en œuvre (cf. chapitre 5, section 5.1.2 pour la description des attributions et activités en 2022 du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise).

Enfin, considérant l'enjeu du changement climatique comme stratégique pour le Groupe, la réduction des émissions de CO_2 est un critère de performance intégré aux plans de rémunération à long terme (cf. chapitre 5, section 5.2.4).

CO_2 FEUILLE DE ROUTE "CARBONE 2030"

Le groupe de travail **« Feuille de route "Carbone 2030" »** répond à l'engagement de Saint-Gobain dit « zéro émission nette », à horizon 2050. Par conséquent, Saint-Gobain réduira au maximum ses émissions de CO_2 d'ici à 2050 et mettra en place des mesures pour absorber toutes les émissions résiduelles.

La réussite de l'ambition « zéro émission nette » s'appuie sur des objectifs 2030 validés par la *« Science-Based Targets Initiative »* et sur plusieurs leviers d'action. Ce groupe de travail est animé par la Direction du Développement Durable.

Au niveau du Groupe :

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

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

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

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

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

COMITÉ EXÉCUTIF

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

COMITÉ DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE D'ENTREPRISE DU COMITÉ EXÉCUTIF

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

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

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

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

SOLUTIONS DURABLES ET PERFORMANTES

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

Au niveau du Groupe :

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

Au niveau des *Business Units* et des pays :

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

GESTION DES RISQUES

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

Au niveau du Groupe :

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

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

B – Stratégie

La construction représente plus de 40 % des émissions annuelles de CO_2 dans le monde. Les deux tiers de l'impact carbone de ce secteur sont constitués par l'exploitation des bâtiments, alors que le tiers restant résulte des émissions contenues dans les produits pour la construction. La transition du secteur de la construction vers la neutralité carbone est donc essentielle dans la lutte contre le changement climatique (cf. section 2.1.1, p 43).

Saint-Gobain peut contribuer à réduire l'impact négatif du secteur de la construction. Le Groupe articule donc ses plans d'action autour des axes suivants :

- l'offre de solutions apportant des bénéfices lors de l'usage des bâtiments (cf. section 3.1.4, p. 85) : la conception, la production et la distribution de solutions performantes ayant une contribution positive sur l'environnement, c'est-à-dire des solutions qui favorisent l'efficacité énergétique et la réduction des émissions de CO_2 lors de la phase d'usage des bâtiments. C'est grâce à l'innovation et à l'évaluation de la performance des solutions (cf. dans ce chapitre, section 3.3.2, p. 112) que le Groupe est en mesure d'accroître les évitements d'émissions de CO_2 et d'adapter son offre aux nouvelles opportunités, liées à une transition plus juste, durable sur une trajectoire compatible avec l'accord de Paris ;
- l'offre de solutions bas carbone grâce à la réduction des émissions dans ses opérations (« scopes » 1 et 2) et des émissions liées à sa chaîne de valeur (« scope » 3) : la feuille de route « carbone 2030 » représente le plan d'action du Groupe pour atteindre les objectifs de réduction des émissions CO_2 validés par SBTi sur la route vers la neutralité carbone planétaire à l'horizon 2050.

L'objectif de Saint-Gobain est de contribuer à une transition juste et durable vers une économie décarbonée. La mise en œuvre et les résultats de cette stratégie s'intègrent dans des scénarios permettant de limiter le réchauffement climatique sous les 1,5 °C, de manière à ce qu'ils soient alignés avec l'accord de Paris.

Face aux risques climatiques, agir au plus près des territoires (pays, régions...) permet de s'appuyer sur des écosystèmes locaux résilients et plus favorables au développement d'une économie « bas carbone ». La capacité à initier des partenariats de proximité est un atout dans la gestion des risques.

En outre, l'organisation de Saint-Gobain s'appuie sur une articulation unique du local et du mondial, qui lui permet de bénéficier de nouvelles opportunités répondant aux besoins locaux tout en s'insérant dans des dynamiques planétaires, notamment en matière de rénovation énergétique des bâtiments ou de développement de la construction légère (cf. section 2.2, p. 56).

La lutte contre le changement climatique passe par la coopération de l'ensemble des parties prenantes – en particulier les États, les entreprises et la société civile – autour d'un cadre international exigeant.

a. Analyse de scénarios climat à horizon 2050

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

Indicateurs		*Wind of Change*	*The Show Might Go On*	*Highway to Climate Hell*
CONTEXTE GÉNÉRAL				
Augmentation des températures en 2100 par rapport à l'ère préindustrielle (1850-1900)		1,5-1,7 °C	2,1-3,3 °C	4,0-4,5 °C
Pic des émissions mondiales de dioxyde de carbone		Vers 2020	Mi-2030	Environ 2100
Atteinte de l'objectif « Global zéro carbone »		Mi-2050	Après 2100	Pas dans un avenir proche
Modèle de coopération internationale		Multilatéralisme et coopération	Course à l'armement numérique, manque de coopération	Rivalité régionale et isolationnisme
CADRE MACROÉCONOMIQUE				
Population mondiale (2019 = 7,7 milliards)		9,7 milliards	9,7 milliards	9,7 milliards
Taux d'urbanisation (2019 = 56 %)		68 %	68 %	68 %
BESOINS DE LA CONSTRUCTION				
Élévation du niveau des mers (par rapport à la période 1986-2005)		+ 0,4 mètre	+ 0,5 mètre	+ 0,6 mètre
Durée moyenne des périodes de sécheresse		9 à 11 mois	18 mois	22 mois
Nombre de nuits tropicales (par rapport à la période 1981-2000)		+ 16 jours	+ 28 jours	+ 53 jours
MOBILITÉ				
% de voitures électriques dans le parc automobile en 2050 (2019 = 8 %)		80 %	60 %	45 %
Ventes annuelles de véhicules (croissance du marché en 2026 par rapport à 2018)	Dans les économies développées	- 6 %	- 6 %	- 6 %
	En Asie	+ 22 %	+ 22 %	+ 22 %
	Au total	**+ 9 %**	**+ 9 %**	**+ 9 %**

Scénario *Wind of Change*

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

MODE DE CONSTRUCTION

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

Scénario *The Show Might Go On*

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

MODE DE CONSTRUCTION

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

Scénario *Highway to Climate Hell*

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

MODE DE CONSTRUCTION

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

b. La vision 2050

Le programme de contribution à « Zéro émission nette de carbone 2050 »

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

- des programmes d'innovation et de R&D pour coordonner et amplifier les efforts consacrés à l'amélioration des procédés de fabrication, réduire les consommations d'énergie et assurer la transition vers l'utilisation d'énergies décarbonées ;
- la maîtrise du « scope » 3 afin d'identifier les principaux facteurs d'émissions et réduire l'impact global des produits ;
- des outils de gestion et des ressources financières pour accélérer la transition vers des technologies bas carbone et une enveloppe de 100 millions d'euros par an entre 2020 et 2030.

En 2020, et conformément à l'engagement du Groupe pour contribuer à atteindre la neutralité carbone à l'horizon 2050, Saint-Gobain a publié une feuille de route avec un plan d'action et des objectifs intermédiaires à fin 2030 (cf. section 4.2.1, p. 134).

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

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

Après la publication en novembre 2020 de la feuille de route 2030, une mise à jour des niveaux de prix a été effectuée en octobre 2021. Le niveau de prix applicable pour les investissements est de 75 euros la tonne de CO_2 et celui des projets de recherche et développement de 150 euros la tonne. En complément, une approche spécifique applicable aux acquisitions significatives a été

définie. Elle intègre l'effort éventuellement nécessaire pour que l'impact carbone de cette acquisition soit compatible avec la trajectoire d'objectif d'émissions directes et indirectes de Saint-Gobain.

Dans le cadre du système d'échange de quotas européen (SEQE), les règles définissant à partir de 2021 l'allocation gratuite de quotas CO_2 ont été redéfinies.

Le groupe Saint-Gobain disposait à la fin de l'exercice 2022 d'un stock de 4,4 millions de tonnes de quotas d'émission de gaz à effet de serre alloués par la Communauté européenne. Le Groupe considère donc pouvoir conserver une autosuffisance en quotas à moyen terme.

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

Les actions menées portent à court terme sur la réduction de la consommation énergétique, et à moyen et long termes à la transition vers l'utilisation d'énergie décarbonée, en particulier le passage à l'utilisation d'électricité « verte ». Le programme WCM (cf. section 3.1.3, p. 77) et les plans d'action pour l'amélioration continue « énergie » et « CO_2 » (cf. section 3.3.3, p. 113) structurent les plans d'action.

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

Concernant l'énergie, les procédés techniquement adaptables à l'utilisation exclusive d'énergie électrique ont été identifiés. Pour ceux-là, la transition est facilitée par le développement de réseaux locaux d'électricité d'origine renouvelable et la part grandissante d'électricité décarbonée dans les réseaux nationaux. Les acheteurs d'énergie ont donc été associés pour identifier des sources fiables et compétitives d'électricité verte dans les pays où Saint-Gobain est présent. Cette transition vers l'utilisation d'énergies décarbonées se concrétise par des investissements dans des fermes solaires et d'éoliennes, par l'installation de panneaux solaires sur nos sites, ou bien par l'utilisation de mécanismes de marché comme les certificats verts ou les Power Purchase Agreements (PPAs). Dans le cas de l'Inde, l'ensemble de ces engagements a généré au total environ 60 GWh d'électricité renouvelable en 2022. Au niveau du Groupe, la part de l'électricité décarbonée [1] dans la consommation d'électricité a atteint 51,9 % en 2022.

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

De façon générale, l'innovation est un levier utilisé par le Groupe pour réduire l'impact de ses activités (cf. section 3.1.4, p. 84).

Saint-Gobain souhaite également développer des productions à zéro émissions de « scope » 1 et 2 le plus rapidement possible. À titre d'exemple, le Groupe a annoncé en mai 2021 un investissement de 25 millions d'euros dans son usine de plaques de plâtre de Fredrikstad en Norvège, pour accroître ses capacités de production d'environ 40 % et transformer son usine pour en faire le premier site de production à zéro émission de carbone en « scope » 1 et 2 au monde. Saint-Gobain bénéficie d'une subvention de l'agence gouvernementale norvégienne Enova ; les nouvelles installations seront opérationnelles en 2023. En juin 2022, Saint-Gobain a annoncé investir dans une deuxième usine de production à zéro émission de « scope » 1 et 2, située près de Montréal, au Canada. Après un investissement d'environ 90 millions de dollars canadiens, ce site sera opérationnel en 2024.

Dans le même temps, le Groupe a continué ses efforts pour développer des pilotes de procédés industriels « net zéro carbone » (« scope » 1 et 2). Ainsi, Saint-Gobain est devenu le premier industriel à réaliser une production bas carbone de verre plat à Aniche (France). Cette prouesse technique a été réalisée grâce à l'utilisation de 100 % de verre recyclé et de 100 % d'énergie produite à partir de biogaz et d'électricité décarbonée.

Afin de soutenir cet effort vers des procédés industriels contribuant à la neutralité carbone, une enveloppe de 100 millions d'euros par an a été allouée aux investissements en CAPEX et en recherche et développement sur 10 ans. En 2022, Saint-Gobain a investi plus de 191 millions d'euros pour soutenir sa feuille de route 2030.

c. La collaboration avec les parties prenantes

Des engagements forts pour le climat

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

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

Saint-Gobain est pleinement engagé en tant qu'acteur non étatique pour la mise en œuvre de l'accord de Paris, et participe avec ses partenaires aux COP (*Conferences of the Parties*) successives.

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

[1] *Électricité renouvelable et électricité d'origine nucléaire.*

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

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

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

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

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

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

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

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

Former localement les clients, informer l'utilisateur final

Parmi les formations délivrées par les équipes locales (cf. section 3.2.3, p. 95), certaines sont dédiées à l'efficacité énergétique et à la réduction de l'impact environnemental des bâtiments. L'entité « Distribution Bâtiment » est particulièrement active sur le sujet et joue un rôle primordial dans l'accompagnement des artisans, facilitant ainsi la mise sur le marché et l'utilisation de produits durables. Ces services mis en place par la distribution permettent d'accélérer la transition vers une construction plus durable et la réduction de l'impact carbone des bâtiments.

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

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

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

Développer l'engagement des collaborateurs

Des formations

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

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

Climate Academy est un ensemble de formations en *e-learning* mis à la disposition des collaborateurs de Saint-Gobain pour les informer sur les enjeux liés aux risques liés au changement climatique et les aider à répondre aux défis environnementaux quel que soit leur niveau de compétences sur le sujet ou leur rôle dans l'entreprise. La *Climate Academy* a été pensée en deux temps. Un premier temps pour comprendre les impacts et les enjeux sous le format de modules de cinq minutes au maximum. Dans un second temps, la *Climate Academy* présente huit thématiques décrivant les différents moyens d'agir pour protéger l'environnement et contribuer à la neutralité carbone en 2050.

Un fonds carbone interne pour les collaborateurs

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

3.3.2 RISQUES, OPPORTUNITÉS ET SOLUTIONS

Les enjeux liés au changement climatique représentent à la fois des risques et des opportunités pour Saint-Gobain. Le dispositif d'identification, d'évaluation et de gestion mondiale et locale des risques est détaillé dans la réponse de Saint-Gobain au questionnaire « CDP Climat ». En la matière, le Groupe suit les principes de la diligence raisonnable. Ce processus permet d'identifier, prévenir, et atténuer les impacts négatifs réels et potentiels associés à ses activités et à sa chaîne d'approvisionnement, mais aussi de rendre des comptes de la façon dont ces impacts sont traités. L'ensemble des risques liés au changement climatique ne présente pas en 2022 de matérialité financière significative pour le Groupe.

A – Les risques et opportunités sur la chaîne de valeur

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

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

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

B – Gestion des risques et opportunités

a. Les risques liés au changement climatique

Dans le cadre de l'analyse de son exposition aux risques physiques ainsi qu'aux risques et opportunités de transition, Saint-Gobain a souhaité identifier les potentiels effets d'amplification du premier type de risques sur le second. L'objectif de cet exercice pour le Groupe est d'avoir une vision globale et exhaustive de son exposition aux risques et opportunités liés à l'impact du changement climatique sur son activité.

Risques physiques

Les trois risques physiques majeurs identifiés sur la base du 6e rapport du GIEC sont les suivants : l'augmentation de la fréquence et/ou de l'intensité d'évènements potentiellement destructifs, la raréfaction des ressources et l'augmentation globale des températures.

La Direction des risques et assurances procède de manière continue à l'évaluation des risques auxquels sont exposés les sites du Groupe dans le monde et en particulier les risques liés aux effets du changement climatique. (cf. section 3.3.2, p. 107, et section 6.2.2, p. 231). En 2022, une étude spécifique des risques physiques a été réalisée (cf. dans cette section). La gestion de ces risques se traduit ensuite par l'élaboration et la mise en œuvre de politiques spécifiques soutenant les engagements environnementaux de Saint-Gobain, par exemple en matière de gestion de l'eau et de biodiversité (cf. section 3.1.3, p. 82 et p. 84). En outre, le Groupe assure la prise en compte des risques physiques tout au long de sa chaîne de valeur. Dans le cadre de son programme d'achats responsables, Saint-Gobain s'appuie sur une diversité de fournisseurs et de sources d'approvisionnement afin de réduire le risque de difficultés de transports et d'interruptions de sa chaîne d'approvisionnement (cf. section 3.1.2, p. 74). Enfin, la Direction des achats tient compte du risque d'augmentation du prix des matières premières ou de l'énergie et des émissions de gaz à effet de serre dans ses stratégies d'achats (cf. section 6.1, p. 220).

Risques de transition

Saint-Gobain s'est engagé à atteindre l'objectif de contribution à « zéro émission nette » d'ici à 2050. L'analyse de l'exposition aux risques physiques a permis d'identifier des risques de transition.

POLITIQUES ET JURIDIQUES	TECHNOLOGIQUES	DE MARCHÉ	RÉPUTATIONNELS
• Évolution des règlementations locales (composition des produits, solutions plus durables, réduction des émissions, etc.) ; • Litiges liés au changement climatique.	• Disponibilité et coût des matières premières des produits « bas carbone » et/ou des matières premières substituées (par comparaison avec des matières premières fossiles) ; • Augmentation des dépenses R&D (solutions « bas carbone », matières premières « bas carbone » et leur extraction, innovations de rupture...) pour assurer une transition vers des technologies et des solutions à faible émission de carbone.	• Augmentation du prix des émissions de GES ; • Augmentation des coûts de production et de distribution (exemple : augmentation du coût des matières premières à forte intensité en carbone) ; • Risque de compétitivité vis-à-vis des matériaux importés (risque spécifique à l'Europe) ; • Perturbations dans la chaîne de valeur (approvisionnements, opérations...) ; • Risque de perte de compétitivité sur les nouvelles gammes intégrées d'offre de solutions « bas carbone » ; • Risque de perte de compétitivité si non intérêt des consommateurs pour les solutions « bas carbone » ; • Risque de perte de rentabilité sur les projets « bas carbone » (coûts de production et des matières premières).	• Risques liés au maintien de pratiques extractives et d'utilisation des énergies fossiles ; • Risque de manque de réactivité, de communication et de transparence du Groupe sur les sujets liés au changement climatique (toutes parties prenantes) ; • Évolution des préférences des consommateurs concernant l'utilisation de nouveaux matériaux.

Le Groupe anticipe le risque technologique lié à la substitution des produits existants par des options « bas carbone » en investissant dans le développement de technologies de rupture et de solutions éco-innovantes afin de répondre aux attentes de ses clients. Deux prix internes du carbone ont ainsi été mis en place et augmentés en 2021 afin de soutenir la viabilité des projets et de la stratégie de Saint-Gobain (cf. section 3.3.1, p. 104).

Au niveau local, des programmes de suivi et de compliance ont été mis en place dans les pays par la Direction EHS, tandis que la Direction juridique surveille les nouvelles réglementations environnementales (cf. section 3.1.5, p. 88, et section 6.1.1, p. 220). En outre, les équipes marketing s'assurent que les produits du Groupe respectent les réglementations environnementales locales (cf. section 3.1.4, p. 84). De même, les risques de litiges liés au changement climatique sont évalués dans le cadre du processus existant de gestion des risques. En outre, Saint-Gobain surveille l'évolution des exigences en matière de *reporting* climat afin de répondre aux attentes de ses parties prenantes (cf. section 3.3.1, p. 105).

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

b. Opportunités

Les solutions conçues, produites et distribuées par Saint-Gobain ont un impact moindre sur le changement climatique. L'analyse de l'exposition aux risques physiques a permis d'identifier des opportunités pour le Groupe.

POLITIQUES ET JURIDIQUES	TECHNOLOGIQUES	DE MARCHÉ	RÉPUTATIONNELLES
• Évolution des réglementations liées à l'exploitation des sites (émissions de GES, performance énergétique) ; • Évolution des réglementations liées aux compositions des produits (matières premières recyclées et/ou faible empreinte carbone, labellisation) ; • Évolution des réglementations locales pour une prise en compte des spécificités climatiques régionales.	• Développement de nouveaux matériaux et techniques de construction pour une meilleure efficience énergétique et un impact environnemental plus faible ; • Développement de solutions permettant une diminution de la dépendance aux matières premières (optimisation des processus, recyclage, traitement des déchets).	• Hausse de la demande de produits recyclés et/ou à faible impact carbone (changement des préférences consommateur) ; • Demande grandissante de la prise en compte des spécificités climatiques locales dans l'élaboration de solutions plus durables ; • Hausse des prix de l'énergie (exemple : élaboration de produits d'isolation plus efficients, outils d'ajustement de la consommation énergétique au plus proche des besoins réels, etc.).	• Besoins de transparence des consommateurs concernant les démarches et investissements liés à une diminution de l'impact environnemental du Groupe ; • Besoins de transparence des investisseurs concernant les démarches et investissements liés à une diminution de l'impact environnemental du Groupe.

Saint-Gobain anticipe le risque de raréfaction des matières premières en agissant activement en faveur de la transition vers une économie circulaire (cf. section 3.4.1, p. 116) et en réduisant sa consommation d'eau (cf. section 3.1.3, p. 82). La substitution des matières premières vierges non renouvelables par des matières premières renouvelables ou recyclées, l'allongement de la durée de vie ou d'usage des produits ou systèmes et la réduction de l'intensité des matières sont au cœur du processus d'innovation du Groupe et lui permettent d'assurer la compétitivité de ses solutions tout en anticipant l'évolution des préférences de ses consommateurs finaux et des législations.

Saint-Gobain agit également en faveur de l'optimisation et de la réduction de sa consommation d'énergie, par exemple en investissant dans des outils digitaux permettant d'ajuster la consommation d'énergie au plus proche des besoins (cf. section 2.3.3, p. 58).

L'anticipation de l'augmentation du coût des produits à fortes émissions, qui ferait suite au durcissement des réglementations et au changement de préférences attendues des consommateurs et des clients, incite Saint-Gobain à soutenir le développement de matériaux et méthodes à faible teneur en carbone tout au long de sa chaîne de valeur (cf. section 2.3.5, p. 64). Au-delà de ses efforts pour contribuer à atteindre la neutralité carbone dans ses opérations, le Groupe promeut les énergies renouvelables et développe des solutions pour améliorer l'efficacité énergétique de ses clients afin de leur permettre de répondre aux défis climatiques et environnementaux qu'ils rencontrent (cf. section 2.3.2, p. 57). En outre, grâce à sa forte exposition au marché de la rénovation, le Groupe est idéalement placé pour jouer un rôle déterminant dans les plans de « relance verte » nationaux et européens en faveur de la transition énergétique, qui devraient soutenir la croissance structurelle de Saint-Gobain (cf. section 2.1.2, p. 47).

c. Étude des effets d'amplification des risques et des opportunités en fonction des scénarios climat

Dans le cadre de l'analyse de son exposition aux risques physiques ainsi qu'aux risques et opportunités de transition, Saint-Gobain a mené en 2022 une étude afin d'identifier les potentiels effets d'amplification des risques de transition du fait de l'intensité des risques physiques. L'objectif de cet exercice pour le Groupe est d'avoir une vision mondiale et régionale de son exposition aux risques et opportunités liés à l'impact du changement climatique sur son activité.

Une identification de l'évolution des risques physiques majeurs – mondialement et par région – a été effectuée sur la base du 6e rapport du GIEC. Par la suite, ces risques physiques ont été mis en lien avec les risques et opportunités de transition identifiés par Saint-Gobain et alignés avec les recommandations de la TCFD. Pour chacun d'entre eux, l'effet d'amplification potentiel entraîné par les risques physiques a été étudié et quantifié de faible, modéré ou significatif selon trois scénarios : SSP1-2.6, SSP2-4.5 et SSP5-8.5.

Les trois risques physiques majeurs identifiés sur la base du rapport du GIEC sont les suivants : l'augmentation de la fréquence et/ou de l'intensité d'événements potentiellement destructifs, la raréfaction des ressources et l'augmentation globale des températures. Dans les scénarios SSP2-4.5 et SSP5-8.5, ces trois risques physiques ont des effets d'amplification attendus sur la majorité des risques de transition dans toutes les régions. En revanche, une influence particulière sur les risques de marché est observée, comme l'augmentation des coûts de production et de distribution ou encore la perturbation de la chaîne de valeur. Cela peut notamment s'expliquer par différentes raisons, comme une croissance des coûts de production liée à une augmentation des températures qui accroît les besoins en énergie nécessaires au refroidissement des machines.

Pour les opportunités, les effets d'amplification positifs semblent surtout favoriser les opportunités politiques et juridiques ainsi que les opportunités technologiques. En effet, l'augmentation globale des températures pourrait accélérer l'évolution des réglementations liées à l'isolation des bâtiments, favorisant ainsi la demande. De plus, la capacité de Saint-Gobain à développer des alternatives de construction ayant une meilleure efficacité énergétique ainsi qu'un impact environnemental plus faible pourrait représenter une opportunité amplifiée par la raréfaction de certaines ressources, permettant de réduire leur surcoût.

La connaissance de Saint-Gobain de l'existence de ces effets d'amplification lui permet d'inclure dans sa vision et stratégie long terme les risques physiques et les risques et les opportunités de transition, intégrant ainsi entièrement le changement climatique et ses impacts dans sa prise de décision.

C - Les solutions

a. Concevoir des solutions innovantes intégrant des « bénéfices carbone »

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

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

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

L'efficacité énergétique et la réduction de l'empreinte carbone des produits sont deux critères intégrés dans la méthodologie d'évaluation des solutions durables dans le cadre du programme (cf. section 3.1.4, p. 85).

b. Mesurer les « bénéfices carbone » des produits et des solutions

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

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

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

Saint-Gobain a estimé à près de 1 300 millions de tonnes les émissions évitées grâce aux solutions produites et vendues en un an en 2020. La méthodologie mise à jour est accessible à l'ensemble des parties prenantes sur le site Web de Saint-Gobain. Ce calcul a été revu par une tierce partie indépendante.

Saint-Gobain est engagé dans la promotion des analyses de cycle de vie (ACV) pour mieux connaître et maîtriser les impacts environnementaux de ses produits. Ces analyses sont utiles pour guider l'innovation, mieux informer les clients et répondre à une demande croissante des marchés pour plus de transparence. Saint-Gobain s'est engagé à ce que, d'ici 2030, 100 % du chiffre d'affaires du groupe hors activité de distribution soit réalisé avec des produits couverts par des ACV (analyses du cycle de vie) ou des EPD (déclarations environnementales de produits) vérifiées. À fin 2022, 47,9 % du chiffre d'affaires est réalisé avec des produits couverts par des ACV ou des EPD vérifiées, hors activité de distribution, en forte augmentation par rapport à 2021 (29,1 %)

Cela représente plus de 1 800 EPD vérifiées publiées dans plus de 36 pays, le Groupe se positionne comme le premier fournisseur d'EPD vérifiées au monde - en nombre - dans le secteur de la construction.

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

Face aux défis de la croissance démographique et de l'urbanisation, il est impératif de concevoir des solutions durables et de contribuer à la construction de villes résilientes, garantissant le bien-être des individus dans un contexte de raréfaction des ressources et de changement climatique. De nouvelles méthodes de constructions légères peuvent permettre de répondre à ce défi. Le développement de solutions préfabriquées ou de construction hors site favorise le recours à des méthodes constructions plus légères utilisant des structures en bois ou en métal, alternatives aux constructions traditionnelles à base de ciment et de brique. Saint-Gobain investit également dans les domaines de l'impression 3D (cf. section 2.3.3, p. 58).

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

3.3.3 OBJECTIFS ET MESURE DE LA PERFORMANCE

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

Tous les autres objectifs et indicateurs sur lesquels s'appuie le Groupe pour progresser dans l'atténuation, la gestion et l'adaptation aux enjeux liés au changement climatique sont rassemblés dans un tableau détaillé dans le chapitre 4. Les objectifs 2030 sur la base 2017 ont été validés par l'organisation indépendante *Science Based Targets initiative* (SBTi). Le détail de la méthodologie de calcul des indicateurs et objectifs est disponible dans la section 9.2.1, p. 375.

La classification des activités de Saint-Gobain dans le cadre de la réglementation européenne sur la finance durable et du respect du règlement européen « 2020/852 Taxonomy Regulation » (en vigueur depuis juillet 2020), des actes délégués aux deux premiers objectifs concernant l'atténuation et l'adaptation au changement climatique – « Taxonomy Climate Delegated Act (EU) 2021/2139 » – ainsi que de l'acte délégué à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 et ses annexes sur les conditions de *reporting* (« Disclosures Delegated Act ») est communiquée dans la section 9.3.5, p. 389.

La part du chiffre d'affaires lié aux solutions durables de Saint-Gobain est estimée à 73,9 % en 2022 [2] en ligne avec l'objectif de 75 % à l'horizon 2025. Elle intègre des activités non évaluées dans le cadre du respect du règlement européen « 2020/852 Taxonomy Regulation » comme les activités de distribution, des impacts et bénéfices non encore intégrés à la réglementation comme les ressources et l'économie circulaire ou enfin les bénéfices liés à la santé, la sécurité et aux conforts qui seront potentiellement éligibles à la taxonomie sociale.

A – La feuille de route 2030

Les émissions de CO_2 de Saint-Gobain sont évaluées en 2022 à 9,8 millions de tonnes pour le « scope » 1+2 et de 21,3 millions de tonnes pour le « scope » 3 à fin 2021.

En 2020, SBTi a validé les objectifs de Saint-Gobain à 2030 : 8,4 millions de tonnes de CO_2 pour le « scope » 1+2 en 2030, soit une réduction en valeur absolue de 33 % entre 2017 et 2030 et une réduction de 16 % du « scope » 3 sur la même période. À fin 2022, le Groupe a réduit ses émissions de 27 % sur le « scope » 1 & 2. Pour atteindre ces objectifs, une feuille de route carbone 2030 a été déployée.

L'impact de « scope » 1+2 des activités de Saint-Gobain est concentré sur trois origines principales :

- les énergies fossiles ;
- les émissions des matières premières lors du process ;
- l'électricité.

Pour atteindre ses objectifs 2030 et à contribuer à terme à la neutralité carbone à l'horizon 2050, Saint-Gobain agit sur trois leviers principaux :

- transition vers des productions contribuant à la neutralité carbone ;
- consommation d'énergies décarbonées ;
- évolution des compositions de matières premières, notamment pour inclure plus de matières recyclées.

La réussite de cette feuille de route nécessite l'implication de tous et un changement de mentalité. Les objectifs de réduction carbone sont inclus dans l'ensemble des process opérationnels : le programme WCM pour les efforts continus de productivité, les achats d'énergie intégrant la sécurisation des approvisionnements d'énergies décarbonées (électricité renouvelable ou biogaz, par exemple), l'intensification de l'utilisation de matières recyclées qui implique le développement de filières de collecte dans tous les pays.

Pour assurer la transition vers des productions contribuant à la neutralité carbone, Saint-Gobain s'appuie sur ses équipes de R&D pour imaginer des procédés industriels. Ainsi, depuis 2021, des programmes et des démonstrateurs ont été réalisés sur la plupart des métiers du Groupe : gypse, verre et isolation.

Déjà, les premières usines de gypse conçues pour émettre des niveaux minimum de carbone sont en cours d'investissement en Norvège et au Canada.

Une production de verre plat bas carbone a également été réalisée en France en mai 2022 sans émettre de carbone au cours du process de production. Suite à cet essai réussi, une offre de verre « bas carbone » a été proposée au marché en Europe. Cette nouvelle gamme appelée Oraé présente une empreinte carbone faible, en réduction d'environ 40 % par rapport à la valeur moyenne européenne des produits.

Chaque pays est responsable de sa feuille de route. Chaque année les exercices financiers de budgets intègrent une évaluation des réductions des émissions carbone en fonction des investissements prévus. La feuille de route carbone est soutenue par un plan d'investissement en CAPEX et en R&D d'au moins 100 millions d'euros par an jusqu'à 2030. En 2022, 191 millions d'euros de CAPEX et R&D en lien avec la feuille de route carbone ont été investis.

B – L'impact carbone de l'énergie

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

[2] *Calcul fait sur la base des ratios d'activités déterminés en 2020 et non remis à jour en 2022.*

C - La maîtrise du « scope » 3

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Cette systématisation continuera à fiabiliser l'évaluation du « scope » 3. Elle structure également des plans d'action permettant d'accélérer la réduction des émissions. Des bonnes pratiques ont été identifiées et partagées avec l'ensemble des acheteurs du Groupe.

En 2022, les 200 principaux émetteurs de carbone fournisseurs de matières premières ont été identifiés. Un dialogue est mené pour évaluer leurs plans de réduction des émissions à court, moyen et long terme, et leurs objectifs que nous les engageons à faire valider par SBTi.

Les actions liées à la logistique sont basées sur l'optimisation des chargements, l'optimisation des routes et la réduction de l'impact des modalités de transports : utilisation de carburants peu émetteurs de CO_2, transport fluvial, camions performants par exemple (cf. section 3.1.2, p. 75).

3.4 AMÉLIORER LA PERFORMANCE DE NOTRE ÉCOSYSTÈME, EN RÉDUISANT SON EMPREINTE

Le secteur de la construction représente de l'ordre de 40 % des consommations mondiales de ressources.

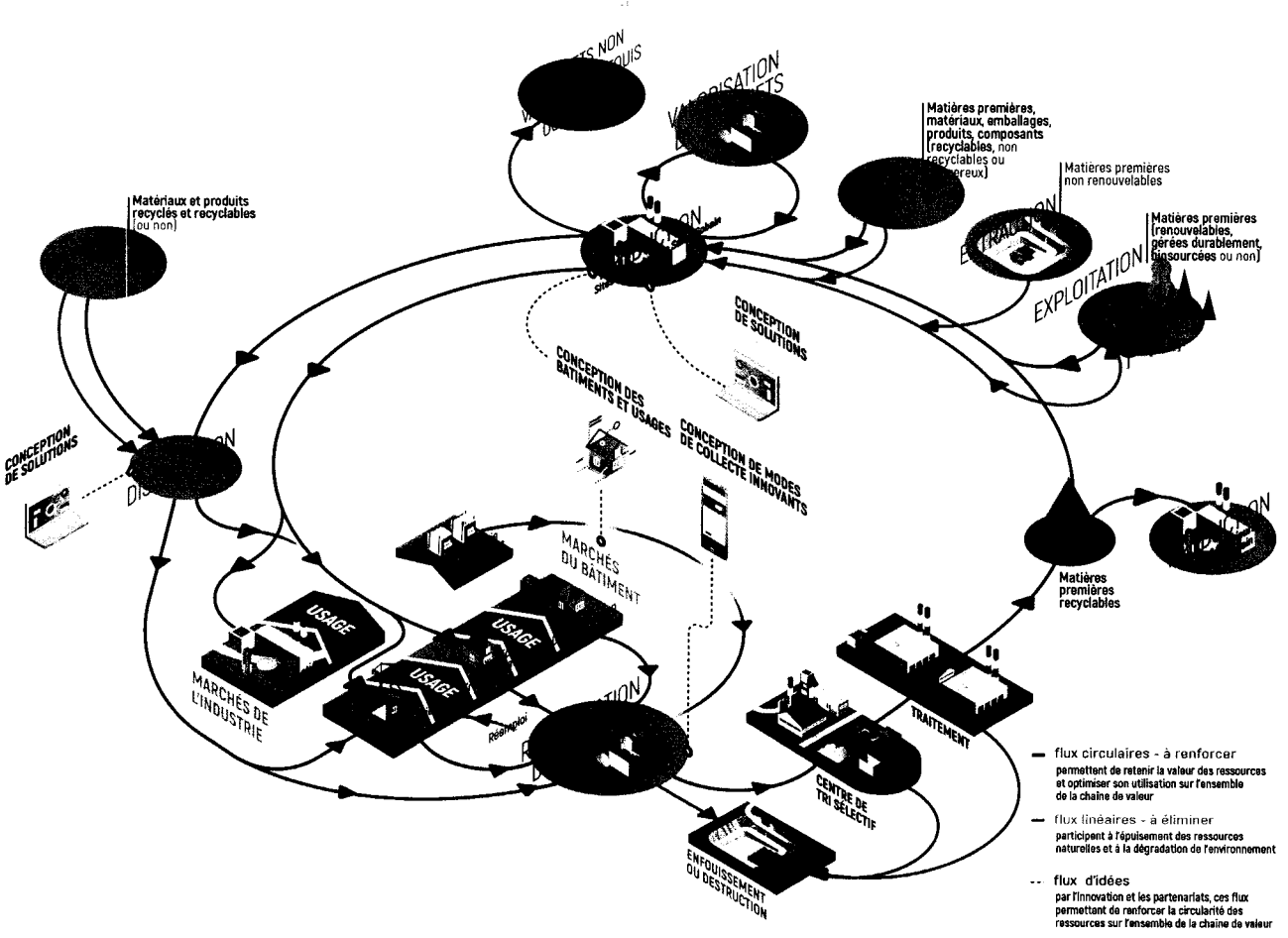
Saint-Gobain souhaite contribuer à une performance de son écosystème en réduisant son empreinte, de manière à réduire la pression sur les ressources non renouvelables et à permettre la régénération du capital naturel.

L'économie circulaire est un modèle qui contribue à réduire la pression sur les ressources naturelles non renouvelables. La circularité combinée avec une utilisation performante et raisonnée des ressources permet de faire face aux évolutions de la société telles que l'urbanisation ou encore les changements démographiques.

Ce modèle se décline au plus près des marchés et au niveau des territoires. Réussir la transition vers l'économie circulaire permettra, sur le long terme, de proposer des solutions et des services tenant compte des attentes environnementales, sociales et sociétales, et alliant bien-être, durabilité et performance pour les parties prenantes. Saint-Gobain participe de façon active et collaborative aux réflexions sur l'évolution des modes de construction vers des solutions de construction légère intégrant moins de matières pour une performance au moins équivalente. Le Groupe participe ainsi à la transformation du secteur vers une construction plus durable dans tous les pays où il est présent.

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

FAVORISER SYSTÉMATIQUEMENT LES FLUX CIRCULAIRES



3.4.1 STRATÉGIE POUR UNE TRANSITION VERS UNE ÉCONOMIE PLUS SOBRE

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

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

Ainsi, la transition du Groupe vers une économie circulaire est bénéfique pour l'environnement car elle permet de réduire la pression sur les ressources non renouvelables et d'assurer la régénération des ressources renouvelables, mais aussi elle favorise la réduction des émissions de CO_2. Si la gestion responsable des ressources fait l'objet d'une politique applicable à l'ensemble du Groupe, les plans d'action pour une transition vers une économie circulaire sont très dépendants des pays, de la maturité des parties prenantes, et des logistiques locales. Les approches sont donc déployées par activités pour mobiliser les filières et par pays.

3.4.2 FAIRE ÉVOLUER L'OFFRE DE PRODUITS, SOLUTIONS ET SERVICES

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

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

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

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

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

Le développement d'une économie circulaire est également favorable aux économies d'énergie et à la réduction des émissions carbone. Ainsi, un des leviers pour réduire l'impact carbone du verre est l'intégration de verre recyclés. La gamme de verre bas carbone contient environ 70 % de verre recyclé.

Chaque pays développe des innovations en fonction des possibilités d'accès à de nouvelles sources de matières recyclées ou biosourcées. Ainsi, en 2022, Isover en France a lancé une nouvelle gamme d'isolants appelée Isocoton fabriquée à partir de fibres vestimentaires recyclées. Ainsi, Isover collecte des vêtements issus des filières françaises de récupération, les transforme grâce à l'effilochage et les assemble afin de produire un panneau isolant et performant. De son côté, Weber a développé un nouvel isolant extérieur fabriqué à partir de liège, matière première naturelle et renouvelable.

Les actions déployées concernent non seulement les produits mais aussi leurs emballages. Des plans d'action ont été déployés pour réduire globalement les emballages et pour s'assurer qu'ils soient recyclables. Ainsi, un travail de collaboration entre les équipes marketing et les acheteurs a été mené pour changer les matières d'emballage ou leur conception pour en favoriser le recyclage dans des circuits existants. Saint-Gobain s'est fixé un objectif de 100 % d'emballages recyclables en 2030. En 2022, 91 % des emballages sont recyclables.

Les solutions proposées par Saint-Gobain dans le cadre de son initiative « Solutions durables et performantes » (cf. section 3.1.4, p. 85) sont des offres qui réduisent l'impact environnemental lors de la phase d'utilisation. C'est bien entendu le cas des solutions d'isolation qui favorisent la sobriété énergétique. Certaines solutions développées par Weber notamment favorisent également la réduction des consommations d'eau sur les chantiers.

De même, l'intégration de matières recyclées dans les produits permet d'éviter de l'extraction de matières premières naturelles non renouvelables vierges avec un impact positif sur la biodiversité.

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

Cette réflexion sur les conceptions des bâtiments et sur les modalités de construction anticipe des possibilités de modularité des bâtiments pour pouvoir adapter leur usage pendant leur cycle de vie. Ainsi, les offres de Saint-Gobain intègrent des capacités de démontage et de réutilisation de certains produits comme les plaques de plâtre.

Le critère d'optimisation des ressources naturelles est un des bénéfices identifiés dans le cadre du programme de développement de l'offre de solutions durables et performantes (cf. section 3.1.4, p. 85). Ce critère comprend à la fois la limitation de l'utilisation de ressources naturelles et l'intégration de matières recyclées dans les compositions des produits.

3.4.3 FAIRE ÉVOLUER LES PROCÉDÉS DE FABRICATION

Réduire les consommations de matières premières par unité fonctionnelle produite et les déchets générés par les procédés industriels sont les piliers de la politique gestion durable des ressources initiée en 2015 (cf. section 3.1.3, p. 83) avec la volonté de tendre vers le « zéro déchet non valorisé ».

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

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

La recherche de la substitution maximale des matières premières non recyclables est un élément du programme d'amélioration de la performance industrielle (cf. section 3.1.3, p. 77). Cette substitution doit se faire avec un objectif de maintenir la qualité et la compétitivité des produits et solutions voire de les améliorer, tout en réduisant leur empreinte carbone.

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

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

3.4.4 DE NOUVEAUX MODÈLES ÉCONOMIQUES ET CHAÎNES DE VALEUR

Si la gestion responsable des ressources fait l'objet d'une politique applicable à l'ensemble du Groupe, les plans d'action pour une transition vers une économie circulaire sont très dépendants des pays et de la maturité des parties prenantes locales, des réglementations et des logistiques locales. Les approches sont donc déployées par pays pour mobiliser des filières soit globales sur la récupération des déchets de chantier soit par métier c'est-à-dire par type de produits récupéré (verre, plâtres, laine de verre, etc.).

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

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

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

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

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

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

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

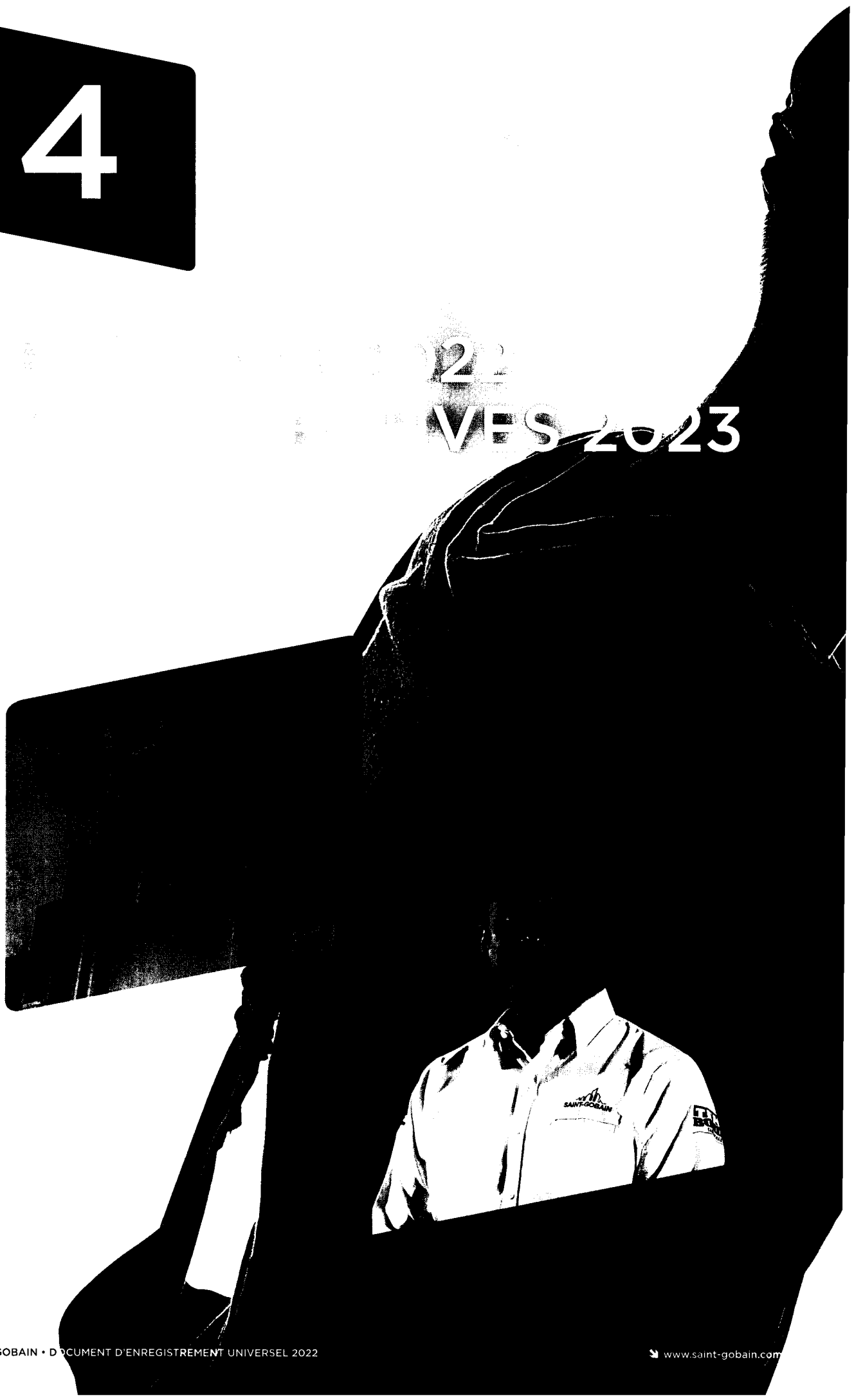
Saint-Gobain en France travaille également avec une association de retraités du Groupe, Saint-Gobain Solidarités, pour faire le lien entre les sites du Groupe en France et des associations locales afin de faciliter les dons de matériaux, en particulier des stocks non vendus. Ainsi, la destruction de certains stocks est évitée et leur utilisation est facilitée.

Depuis 2019, le Groupe a lancé son projet I-LOOP, soutenu par l'Union européenne via son programme de financement LIFE. Ce projet vise à contribuer à la récupération progressive des déchets de laine de verre générés sur les chantiers de construction ou de démolition, déchets actuellement mis en décharge. Il offre une solution innovante pour un recyclage en boucle fermée, capable de transformer les déchets en une matière première secondaire de haute qualité utilisée pour la fabrication de nouvelle laine de verre. Le projet vise à proposer aux acteurs du marché de la construction de nouvelles chaînes de valeur pour le recyclage de la laine de verre en France, au Benelux et dans une partie de la Scandinavie, qui seront une alternative rentable à la mise en décharge.

Ecophon, producteur de panneaux acoustiques et de systèmes de plafonds, a également développé un service de recyclage appelé « SoundCircularity » pour collecter et recycler les déchets. Ce service est disponible en Suède, en Finlande et en France. L'ambition est d'étendre sa disponibilité en Europe.

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

4





4.1 RÉSULTATS FINANCIERS 122

4.1.1 Des résultats annuels record en 2022 122

4.1.2 Un nouveau profil de croissance et de résilience 123

4.1.3 Performance opérationnelle du Groupe 124

4.1.4 Performance par segment (chiffre d'affaires à données comparables) 125

4.1.5 Résultats financiers 130

4.1.6 Une politique actionnariale attractive 132

4.1.7 Perspectives 2023 et priorités stratégiques 133

4.2 RÉSULTATS EXTRA-FINANCIERS 134

4.2.1 Le tableau de bord RSE aligné sur les enjeux du Groupe 134

4.2.2 Les indicateurs extra-financiers 137

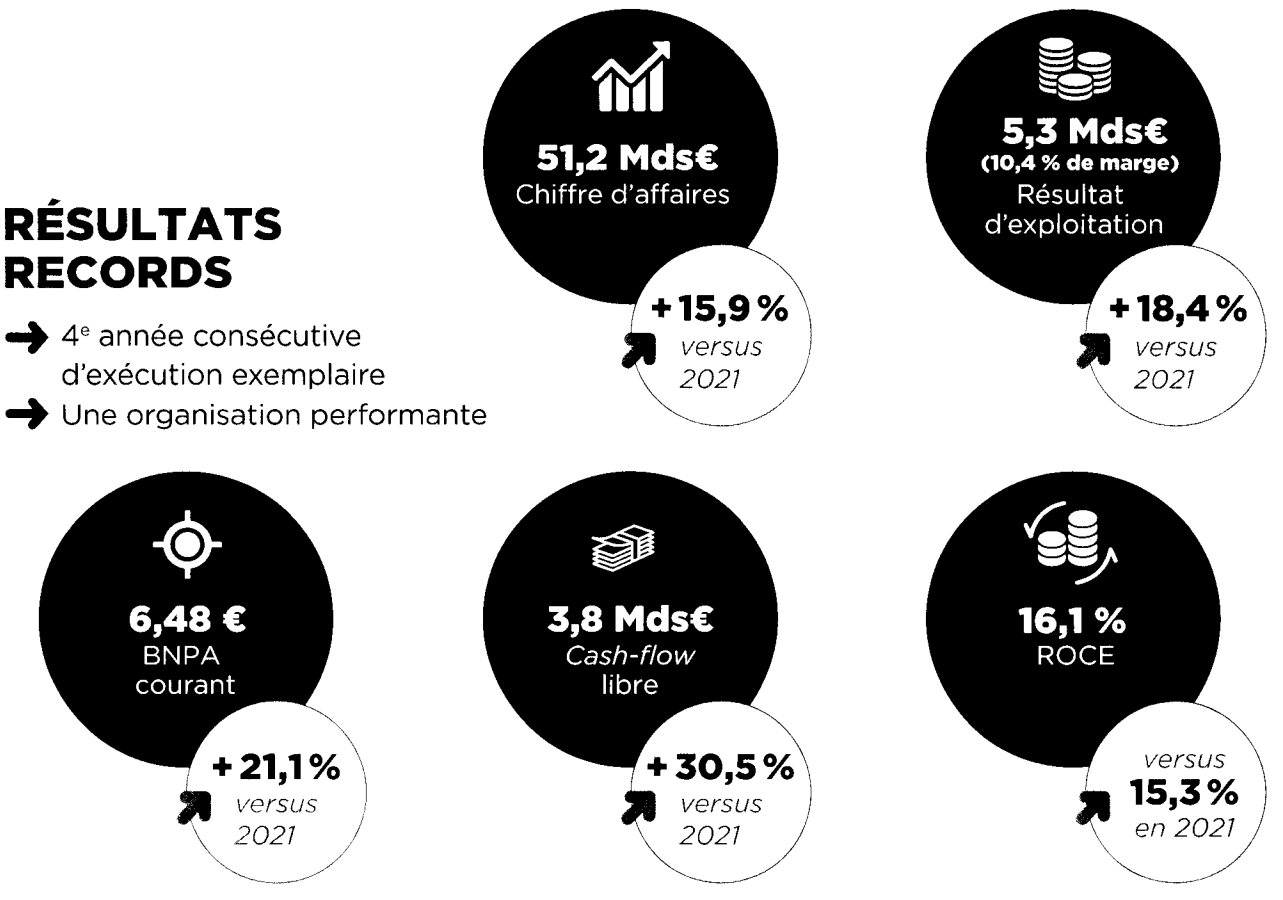
4.2.3 L'intégration des objectifs de développement durable des Nations unies 150

4.1 RÉSULTATS FINANCIERS

Les comptes consolidés de l'exercice 2022 ont été arrêtés par le Conseil d'administration réuni le 23 février 2023. Les comptes consolidés ont été audités et certifiés par les Commissaires aux comptes.

4.1.1 DES RÉSULTATS ANNUELS RECORD EN 2022

Chiffres clés de l'année 2022



- **Record en 2022 sur tous les indicateurs de performance financière (croissance, résultat d'exploitation, marge, résultat net courant, *cash-flow* libre, ROCE) ;**
- **Transformation profonde du profil du Groupe vers des marchés à forte croissance** : rotation d'un tiers des ventes en quatre ans, **renforçant l'exposition en Amérique du Nord et aux pays émergents**, et portant les **ventes dans la chimie de la construction à 5,3 Mds € ;**
- **Réduction de 27 % des émissions de CO_2 vs 2017** (« scopes » 1 et 2), -5 % en 2022 vs 2021 ;
- **Retour aux actionnaires : 1,35 Md € en 2022** (rachats d'actions et dividende 2021). **Dividende de 2,00 € (+23 %)** proposé au titre de l'exercice 2022 ;
- **Perspectives 2023** : **approfondissement de la stratégie « Grow & Impact » avec une nouvelle année de marge d'exploitation comprise entre 9 % et 11 %.**

(en millions d'euros)	2021	2022	Variation
Chiffre d'affaires	44 160	51 197	+15,9 %
Résultat d'exploitation	4 507	5 337	+18,4 %
Marge d'exploitation *(en %)*	10,2 %	10,4 %	+20 pb
BNPA courant *(en euros)*	5,35	6,48	+21,1 %
***Cash-flow* libre**	2 904	3 791	+30,5 %
ROCE *(en %)*	15,3 %	16,1 %	+ 80 pb

4.1.2 UN NOUVEAU PROFIL DE CROISSANCE ET DE RÉSILIENCE

A – 2018-2022 : des années de profondes transformations pour le Groupe

- **Un chiffre d'affaires en hausse de +23 % dans un contexte d'évolution profonde du périmètre** avec une rotation de **1/3 des ventes** depuis 2018 : 9 milliards d'euros de cessions et près de 4 milliards d'euros d'acquisitions ;
- **Une forte amélioration de la marge d'exploitation en 2022 vs 2018** (270 points de base), dont un gain structurel de 200 points de base sur la période – qui deviendra **240 points de base** en année pleine **post cession de la distribution au Royaume-Uni** – grâce aux économies de coûts liées à la nouvelle organisation et à l'optimisation du profil du Groupe ;
- **Des gains d'efficacité très significatifs**, grâce à notre nouvelle organisation, qui se manifestent notamment par une grande proximité avec nos clients, un *pricing power* accru et une culture renforcée de responsabilisation des équipes locales sur les résultats.

(en millions d'euros)	2018	2022	Variation
Chiffre d'affaires	41 774	51 197	+23 %
Résultat d'exploitation	3 207	5 337	+66 %
Marge d'exploitation *(en %)*	7,7 %	10,4 %	+270 pb
BNPA courant *(en euros)*	3,18	6,48	x2
***Cash-flow* libre**	1 236	3 791	x3
ROCE *(en %)*	10,7 %	16,1 %	+540 pb

B – 2021-2022 : déploiement réussi du plan stratégique « Grow & Impact »

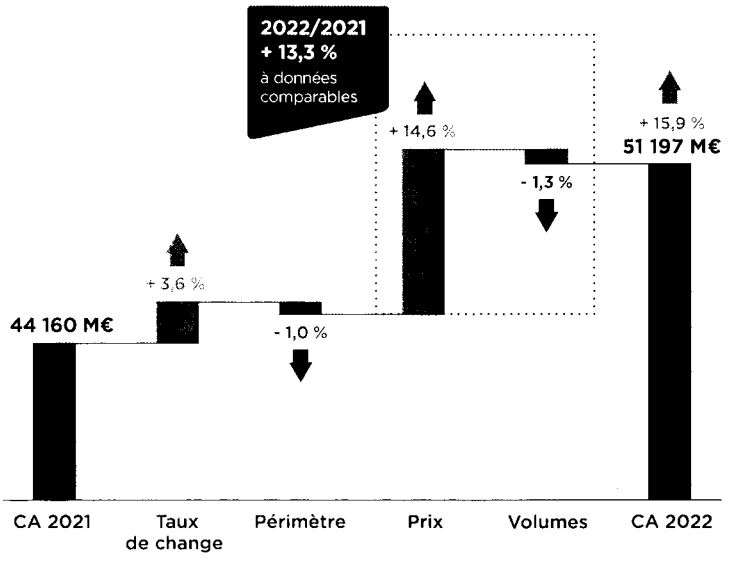
Les deux premières années du plan s'inscrivent avec succès **dans la nouvelle trajectoire financière de « Grow & Impact »**, marquant une accélération des résultats, du *cash-flow* et de la création de valeur, dépassant partout les objectifs :

- **Une forte croissance interne de +10 % en moyenne annuelle** [(1)], bénéficiant d'une **offre inégalée de solutions durables** représentant près de **3/4 des ventes** du Groupe ;
- **Un leader mondial dans la chimie de la construction avec 5,3 milliards d'euros de chiffre d'affaires annuel** (*pro forma* des évolutions de périmètre en 2022), grâce à une forte dynamique interne et à ses acquisitions récentes (Chryso, GCP, Impac au Mexique, Brasprefer et Matchem au Brésil, IDP Chemicals en Égypte, Best Crete en Malaisie, Choksey Chemicals en Inde et Urumix en Uruguay) ;
- **Un résultat d'exploitation désormais bien équilibré entre les trois zones géographiques** (*pro forma* des évolutions de périmètre en 2022) : 30 % en Amérique du Nord, 32 % en Asie & pays émergents et 38 % en Europe occidentale ;
- **Des résultats financiers records**, avec en moyenne sur deux ans : une marge d'exploitation de 10,3 %, un taux de conversion de *cash-flow* libre de 56 % et une forte création de valeur avec un ROCE de 15,7 % ;
- **Un retour aux actionnaires historique** : 2,6 milliards d'euros sur deux ans par rachat d'actions et versement du dividende. Avec plus de 1 milliard d'euros de rachat d'actions réalisé sur deux ans, le Groupe est en avance sur l'objectif de rachat de 2 milliards d'euros sur cinq ans (2021-2025).

(1) *Croissance interne moyenne sur 2021 et 2022 : +6,9 % en 2021 (+13,8 % 2021/2019 divisé par deux) et +13,3 % en 2022.*

4.1.3 PERFORMANCE OPÉRATIONNELLE DU GROUPE

A – Une croissance interne dynamique



- **Surperformance sur nos principaux marchés**
- **Périmètre :** poursuite de **l'optimisation du profil du Groupe,** à la fois en termes de cessions et d'acquisitions
- **Effet de change :** appréciation du dollar américain, du réal brésilien et de certaines devises en pays émergents

À données comparables, le chiffre d'affaires progresse de +13,3 %. Cette performance, soutenue par la **bonne dynamique de tous nos segments qui affichent chacun une croissance interne à deux chiffres**, a été réalisée grâce au leadership mondial du Groupe en construction durable.

En tirant parti de la valeur ajoutée apportée par ses solutions et du dynamisme de son organisation locale au plus proche des clients, Saint-Gobain a pu protéger sa marge d'exploitation, générant un **écart prix-coûts positif** sur l'ensemble de l'année et sur chaque semestre, grâce à une hausse des prix de **+14,6 %** au niveau mondial sur l'année (+13,8 % au second semestre sur une base de comparaison plus élevée). Cette force a permis au Groupe de bien gérer l'inflation des coûts d'énergie et de matières premières, qui atteint environ 3 milliards d'euros en 2022 par rapport à 2021.

Les volumes du Groupe s'inscrivent en léger repli de -1,3 % sur l'année et -2,3 % au second semestre (avec un effet jours ouvrés défavorable d'environ 0,5 % sur cette dernière période).

À données réelles, le chiffre d'affaires progresse fortement de **+15,9 %** à **51,2 milliards d'euros**, avec un effet de change de +3,6 % sur l'année (+2,4 % au quatrième trimestre). L'effet périmètre de -1,0 % sur l'année devient positif au second semestre à hauteur de +1,3 %.

L'optimisation du profil du Groupe s'est poursuivie avec détermination en 2022, à la fois en termes de cessions avec 3,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires cédé ou en cours de cession – notamment la distribution au Royaume-Uni et en Pologne, les activités dans la transformation du vitrage et les Cristaux & Détecteurs – et en termes d'acquisitions avec 1,9 milliard d'euros de chiffre d'affaires acquis, principalement dans la chimie de la construction **GCP** Applied Technologies (GCP) en octobre 2022 et Impac au Mexique en avril 2022, dans les produits d'extérieur Kaycan en Amérique du Nord en août 2022 et dans l'isolation Rockwool India Pvt Ltd. en février 2022.

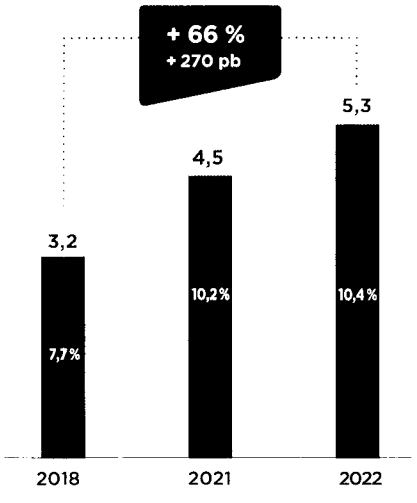
À noter que la **cession de la totalité des marques restantes de la distribution au Royaume-Uni** (environ 2,7 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2022) **sera finalisée d'ici fin mars 2023.**

L'intégration des acquisitions récentes se déroule particulièrement bien, et l'ensemble des synergies est validé et en cours d'exécution :

- **Chryso :** croissance du chiffre d'affaires de +20 %, EBITDA de 100 millions d'euros en 2022 avec une marge qui se maintient au meilleur niveau de son secteur ;
- **Kaycan :** EBITDA de 84 millions de dollars sur l'ensemble de l'année 2022 ;
- **GCP :** EBITDA projeté de 170 millions de dollars en 2023 pour la première année pleine.

B – Résultat d'exploitation et marge : des records pour la deuxième année consécutive

(Mds € et %)



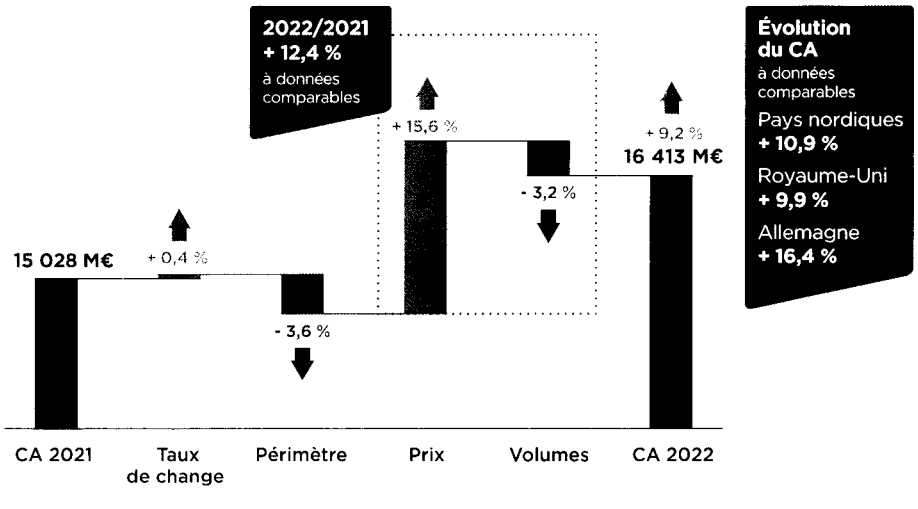
- Forte progression du résultat d'exploitation depuis 2018 : + 14 % par an en moyenne
- Marge record à 2 chiffres pour la deuxième année consécutive
- Amélioration de la marge de 270 pb vs 2018
- Très bonne gestion du différentiel prix/coûts

Le résultat d'exploitation progresse fortement et atteint un **nouveau plus haut historique à 5 337 M€**, soit **+18,4 %** en réel par rapport à 2021, +13,3 % à taux de change comparables (+11,7 % à données comparables) et +66 % par rapport à 2018.

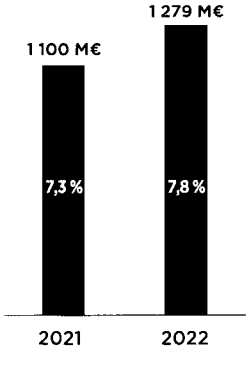
La **marge d'exploitation** de Saint-Gobain atteint un nouveau record pour s'établir à **10,4 % en 2022** (contre 10,2 % en 2021), soit une progression de 270 points de base depuis le lancement de la transformation du Groupe fin 2018.

4.1.4 PERFORMANCE PAR SEGMENT (CHIFFRE D'AFFAIRES À DONNÉES COMPARABLES)

A – Europe du Nord : une bonne croissance des ventes, tirée par la rénovation, et une marge d'exploitation record



CHIFFRES D'AFFAIRES *(M€)*



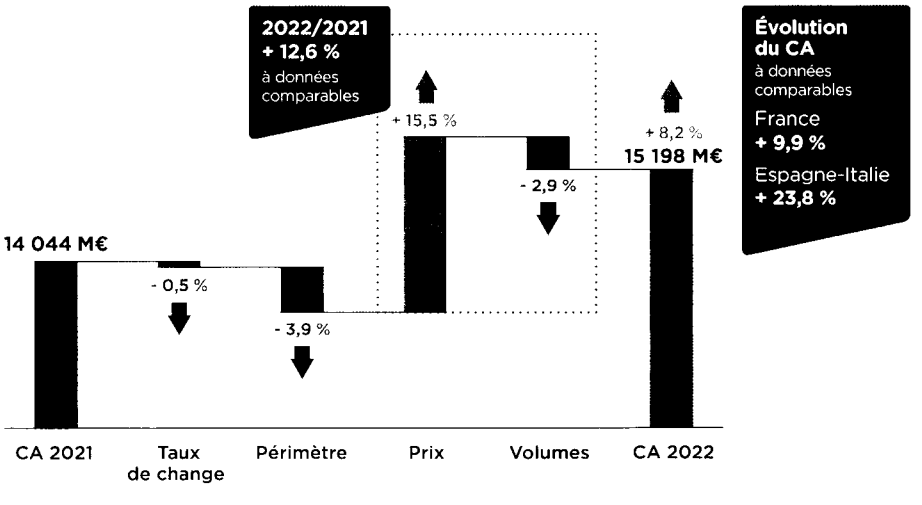
RÉSULTAT D'EXPLOITATION *(M€)* ET MARGE *(%)*

L'Europe du Nord progresse de +12,4 % dans un environnement fortement inflationniste, avec une légère érosion des volumes dans un contexte de ralentissement du marché de la construction neuve. L'activité de rénovation reste à un bon niveau, compte tenu des mesures d'incitation et des réglementations plus strictes en matière d'efficacité énergétique. La marge d'exploitation de la région s'inscrit à un nouveau record annuel de 7,8 % (contre 5,6 % en 2018), grâce à un périmètre d'activités optimisé et à une bonne gestion de l'écart prix-coûts.

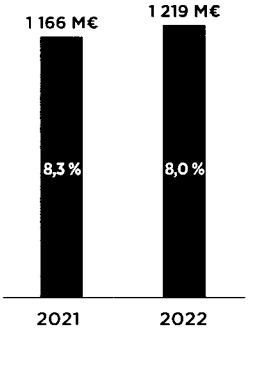
Les pays nordiques surperforment leur marché grâce au succès de leur présence sur l'ensemble de la chaîne de valeur de la construction. Les carnets de commandes des artisans continuent à être bien remplis. Par ailleurs, notre usine de Fredrikstad en Norvège, première usine au monde de plaques de plâtre neutre en carbone, démarrera d'ici la fin du premier semestre 2023. **Le Royaume-Uni** affiche une performance satisfaisante dans un marché en retrait plus marqué, à la fois dans le neuf et la rénovation. Le pays a été très actif dans l'optimisation de son périmètre avec environ 3,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires cédé ou en cours de cession (toutes enseignes de distribution et transformation verrière) depuis deux ans.

En **Allemagne**, dans un marché en ralentissement au second semestre perturbé par les craintes liées à l'inflation et l'approvisionnement énergétique, le Groupe a bénéficié de ses positions solides en matière de rénovation énergétique. Malgré un ralentissement au second semestre, l'**Europe de l'Est** affiche une excellente performance en 2022 - tout particulièrement en Pologne et en Roumanie - bénéficiant de ses positions de leader. La signature d'un contrat d'achat d'électricité renouvelable en Pologne permettra de couvrir près de 45 % des besoins en électricité de Saint-Gobain dans le pays à partir de 2025.

B - Europe du Sud, Moyen-Orient et Afrique : une bonne croissance des ventes, tirée par la rénovation, et un très bon niveau de marge



CHIFFRES D'AFFAIRES *(M€)*



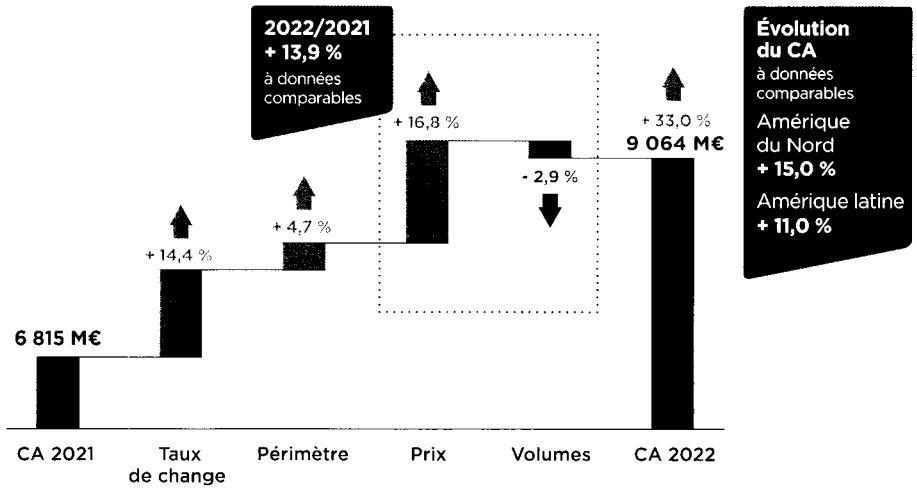
RÉSULTAT D'EXPLOITATION *(M€)* **ET MARGE** *(%)*

Les ventes de l'Europe du Sud - Moyen-Orient & Afrique progressent de +12,6 % dans un environnement fortement inflationniste, avec une légère érosion des volumes sur l'année liée au ralentissement du marché de la construction neuve. A noter un bon quatrième trimestre - stable en volume - grâce à la poursuite d'une surperformance sur le marché plus résilient de la rénovation, avec une demande stimulée par des réglementations plus strictes, des mesures d'incitation gouvernementale et une rentabilité bonifiée des projets de rénovation énergétique. Le résultat d'exploitation atteint un nouveau record avec une marge d'exploitation de 8,0 % (contre 4,6 % en 2018), grâce à un profil fortement optimisé post transformation, une bonne gestion de l'écart prix-coûts, des gains de productivité et un bon contrôle des coûts.

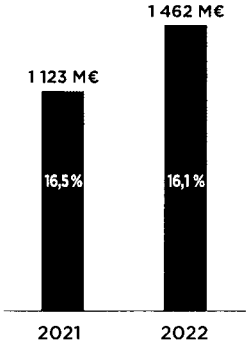
En **France**, le Groupe renforce sa présence sur le marché de la rénovation où les artisans conservent des carnets de commandes remplis - notamment grâce à un contexte réglementaire favorable, à des programmes sur les bâtiments publics et à des dispositifs de soutien aux ménages (MaPrimeRenov'). La présence de Saint-Gobain sur l'ensemble de la chaîne de valeur - première offre bas carbone du marché en vitrage, applications digitales pour les clients, accent mis sur la collecte et le recyclage, centres de formation des artisans - contribue au leadership incontesté du Groupe sur la rénovation énergétique.

L'**Espagne** et l'**Italie** affichent une croissance très dynamique, avec une nouvelle évolution positive des volumes, grâce à leur organisation commerciale par canal de ventes et leur offre de solutions de construction légère et durable. Le **Benelux** résiste bien dans un marché plus difficile et bénéficie du développement de solutions innovantes améliorant la productivité de nos clients. Les **pays du Moyen-Orient et d'Afrique** continuent d'afficher une croissance très significative, bénéficiant de l'ouverture de trois nouvelles usines dans la chimie de la construction (Kenya, Afrique du Sud et Oman) et de marchés dynamiques, tout particulièrement dans les pays du Golfe et en Égypte.

C – Amériques : une bonne croissance des ventes, tirée par les solutions complètes de construction légère, et très bon niveau de marge



CHIFFRES D'AFFAIRES *(M€)*

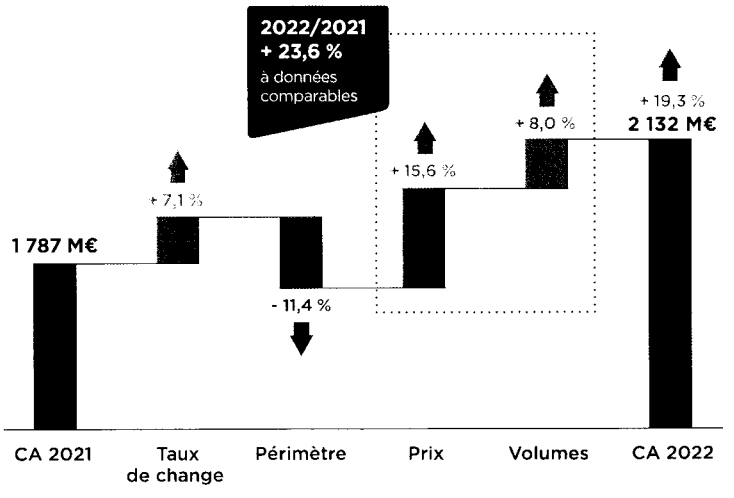


RÉSULTAT D'EXPLOITATION *(M€)*
ET MARGE *(%)*

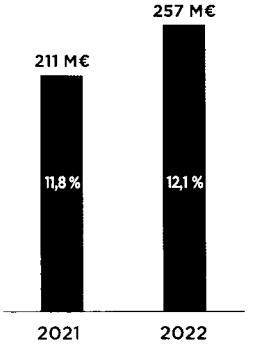
Les Amériques affichent une croissance interne de +13,9 %, malgré un marché de la construction neuve en ralentissement au second semestre. Le résultat d'exploitation de la région atteint un nouveau record à 1,5 milliard d'euros – les États-Unis représentant désormais le 1er pays du Groupe en termes de résultats – avec une progression de +30 % en masse et une marge d'exploitation à 16,1 % (contre 11,2 % en 2018), soutenue par la bonne dynamique des acquisitions récentes, les synergies de coûts et de ventes, et par un différentiel prix-coûts matières premières et énergie nettement positif.

- L'**Amérique du Nord** progresse de +15,0 %, tirée par le développement d'une offre complète de solutions, par la bonne dynamique dans les solutions de construction légère, et par une forte présence dans la rénovation. L'année 2022 a été marquée par le lancement de la nouvelle solution de laine à souffler MaxPro pour l'isolation des combles. Si le marché de la construction neuve marque le pas, le besoin structurel de logements supplémentaires, ainsi que le stock de chantiers en cours de réalisation devraient atténuer ce ralentissement. Les équipes ont très bien progressé sur les intégrations de Kaycan et de l'activité des matériaux de construction de spécialités de GCP (membranes d'étanchéité), permettant d'accélérer la réalisation des synergies attendues, de confirmer les opportunités de développement commercial et de renforcer la position de leader de Saint-Gobain dans les matériaux de construction en Amérique du Nord. Après la signature en 2021 d'un contrat d'achat d'électricité renouvelable dans l'éolien, le Groupe a signé en 2022 un nouveau contrat d'achat d'énergie solaire : ils permettront de couvrir plus de 60 % des besoins en électricité de Saint-Gobain en Amérique du Nord d'ici fin 2024.
- L'**Amérique latine** affiche une croissance de +11,0 % dans un environnement macroéconomique encore difficile au Brésil. La croissance dans tous les pays de la région est soutenue grâce à l'augmentation des prix de ventes, l'enrichissement de l'offre et du mix, une présence géographique et une gamme de produits enrichies par des acquisitions ciblées pays par pays dans la chimie de la construction (Impac au Mexique, Brasprefer au Brésil dans l'imperméabilisation, Urumix en Uruguay pour la première implantation de Saint-Gobain dans ce pays) et dans l'isolation (Termica San Luis en Argentine).

D – Asie-Pacifique : une forte progression des ventes et une marge record



CHIFFRES D'AFFAIRES *(M€)*

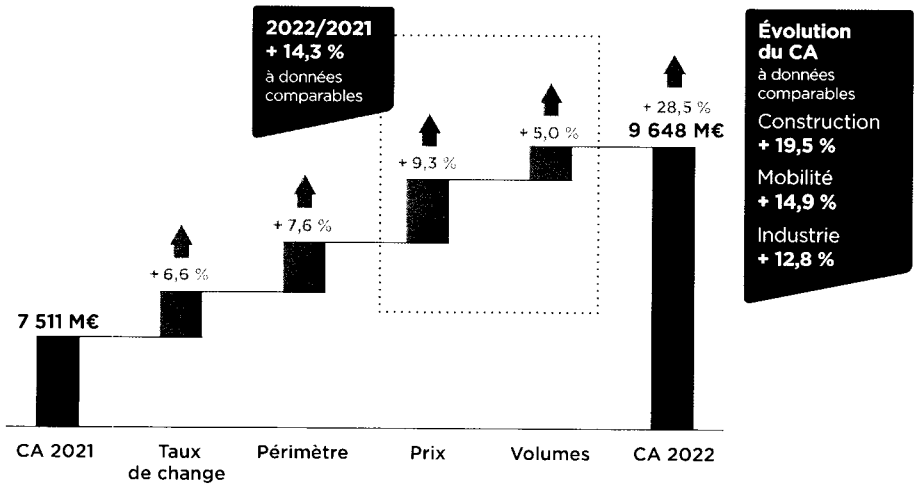


RÉSULTAT D'EXPLOITATION *(M€)* **ET MARGE** *(%)*

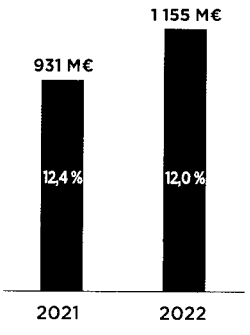
L'Asie-Pacifique enregistre une croissance interne de +23,6 %, tirée par l'Inde et l'Asie du Sud-Est. La marge d'exploitation s'inscrit à un record annuel de 12,1 % (contre 10,4 % en 2018) soutenue par la bonne dynamique des volumes et par un différentiel prix-coûts matières premières et énergie positif.

L'**Inde** affiche en 2022 une excellente performance grâce à la poursuite de gains de parts de marché et à une offre intégrée et innovante, qui se déploie auprès de nouveaux clients. Ainsi, environ 85 *showrooms* « MyHome by Saint-Gobain » seront bientôt opérationnels dans le pays pour présenter nos solutions complètes à une nouvelle clientèle grand public. Pour répondre à la croissance du marché, Saint-Gobain a inauguré une nouvelle usine de plaques de plâtre qui fonctionnera en 2024 à la biomasse, a continué de se développer dans la chimie de la construction, et a préparé l'ouverture de sa 6e usine de vitrage (*float*) prévue courant 2023. L'intégration réussie de Rockwool India Pvt Ltd. (isolation en laine de roche) à laquelle s'ajoute l'accord en vue de l'acquisition de U.P. Twiga Fiberglass Ltd. (isolation en laine de verre) complètent les positions de leader du Groupe dans les solutions de façade et d'aménagement intérieur. Malgré les perturbations liées à la situation sanitaire, la **Chine** a maintenu une croissance modérée tirée principalement par les prix, bénéficiant de son positionnement différenciant sur le secteur porteur de la construction légère et de la rénovation. En **Asie du Sud-Est**, le Groupe a maintenu sa forte dynamique de croissance et de surperformance – notamment au Vietnam et en Malaisie – soutenue par la diversification de l'offre dans la chimie de la construction avec l'ouverture de deux nouvelles lignes de production en 2022 (Vietnam et Philippines). L'acquisition de Best Crete en fin d'année en Malaisie complète également l'offre de revêtements de sols à base de résine.

E – Solutions de Haute Performance (SHP) : une accélération de la croissance des ventes



CHIFFRES D'AFFAIRES *(M€)*



RÉSULTAT D'EXPLOITATION *(M€)* **ET MARGE** *(%)*

Le chiffre d'affaires des SHP progresse de +14,3 %, bénéficiant d'une accélération des prix au second semestre et d'une bonne croissance des volumes (+5,0 % en 2022) notamment grâce à la reprise de l'automobile en Europe au second semestre. La marge d'exploitation s'établit à 12,0 %, en légère érosion par rapport à l'an passé en raison d'un effet de mix négatif et du rattrapage progressif des prix de la Mobilité dans un environnement très inflationniste.

- Les activités servant les **clients mondiaux de la construction** affichent des records de ventes et surperforment le marché avec une croissance de +19,5 %. Elles continuent à bénéficier de tendances positives dans les solutions textiles pour l'isolation thermique par l'extérieur (ETICS). Les excellentes tendances de ventes et de résultats de Chryso se poursuivent, tirées par la décarbonation du secteur de la construction, grâce à des investissements de croissance (5e usine d'adjuvants en Inde) et à des acquisitions ciblées (Matchem au Brésil, IDP Chemicals en Égypte). La nouvelle organisation Chimie de la Construction intégrant GCP est en place depuis le 1er octobre 2022 et permet d'accélérer la réalisation des synergies attendues.
- L'activité **Mobilité** progresse de +14,9 % sur l'année avec une accélération au second semestre à +24,4 %, soutenue à la fois par un rattrapage progressif des prix de vente et par un rebond des volumes. La dynamique continue d'être favorable dans les Amériques, en Inde et en Chine. Grâce à son avance technologique sur l'offre pour véhicules électriques – dont la part atteint 30 % de ses ventes en fin d'année – et à ses solutions à forte valeur ajoutée, l'activité Mobilité continue de surperformer le marché automobile.
- Les activités servant l'**Industrie** progressent de +12,8 %, soutenues par les activités liées aux cycles d'investissement, comme les céramiques qui bénéficient d'une demande forte d'innovation sur les matériaux et les nouvelles technologies de décarbonation. Dans ce contexte, la société Valoref, pionnière dans le recyclage des céramiques en Europe, a augmenté ses ventes en 2022 de près de +50 % en se développant à l'international en Inde et en Chine, et vise désormais l'Amérique du Nord.

4.1.5 RÉSULTATS FINANCIERS

A – Un EBITDA record pour la deuxième année consécutive

(en millions d'euros)	2021	2022	2022/2021
Résultat d'exploitation	**4 507**	**5 337**	**+18,4 %**
Charges hors exploitation	(239)	(262)	
Résultat sur cession d'actifs et impacts liés aux variations de périmètre	(67)	(85)	
Dépréciations d'actifs et autres	(265)	(408)	
Résultat Opérationnel	3 936	4 582	
Résultat d'exploitation	**4 507**	**5 337**	
Amortissements d'exploitation	1 934	2 048	
Charges hors exploitation	(239)	(262)	
EBITDA	**6 202**	**7 123**	**+14,9 %**

L'**EBITDA** progresse de +15 % pour s'établir à un **nouveau record de 7 123 millions d'euros** (+53 % par rapport à 2018). Les pertes et profits hors exploitation intégrés à l'EBITDA atteignent -262 millions d'euros.

Les plus et moins-values de cessions, les dépréciations d'actifs et impacts liés aux variations de périmètre s'inscrivent à -493 millions d'euros (contre -332 millions d'euros en 2021) : -292 millions d'euros de dépréciations d'actifs principalement liées aux cessions (notamment la distribution au Royaume-Uni), -116 millions d'euros d'amortissements incorporels d'allocation du prix d'acquisition (PPA) et -85 millions d'euros de résultat sur cession d'actifs et impacts liés aux variations de périmètre.

B – Un résultat net courant record pour la deuxième année consécutive

(en millions d'euros)	2021	2022	2022/2021
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**3 936**	**4 582**	
Résultat financier	(408)	(405)	
Impôts	(919)	(1 082)	
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**2 521**	**3 003**	
RÉSULTAT NET COURANT	**2 815**	**3 335**	**+18,5 %**
BNPA courant *(en euros)*	**5,35**	**6,48**	**+21,1 %**

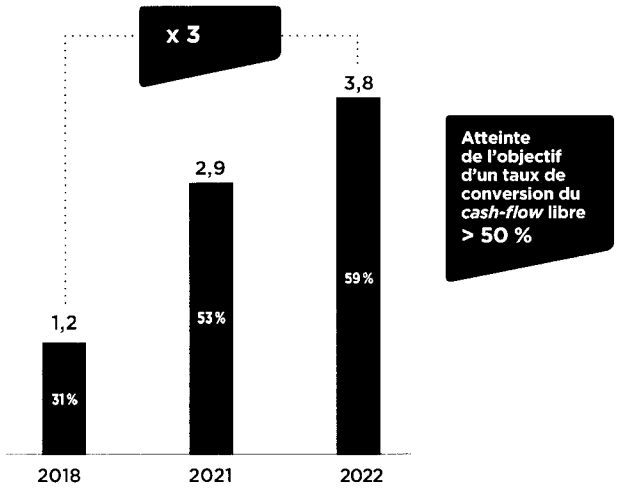
Le résultat net courant ressort à un nouveau record de 3 335 millions d'euros (+18 %). Le taux d'impôt sur le résultat net courant s'inscrit à 25 %.

Les investissements industriels s'établissent à 1 940 millions d'euros (en hausse de +22 %) tirés par la progression de +61 % des investissements de croissance qui sont concentrés à près de 70 % sur l'Amérique du Nord et les pays émergents. Les investissements industriels atteignent 3,8 % du chiffre d'affaires en 2022.

Le Groupe a ainsi ouvert **17 nouvelles usines et lignes de production pour renforcer ses positions de leader sur les marchés à forte croissance de la chimie de la construction et de la construction légère** – en particulier en Asie (Inde, Philippines, Vietnam, Chine), Afrique et Moyen-Orient (Kenya, Zimbabwe, Oman), Amérique latine (Mexique, Brésil) et Europe (République tchèque avec un site d'impression 3D, Pologne).

C – Un record de génération de *cash-flow* libre

***CASH-FLOW* LIBRE EN MDS € ET TAUX DE CONVERSION EN %**



- Une **culture du *cash*** fortement ancrée : triplement du *cash-flow* libre vs 2018 (+ 31 % vs 2021)
- **Réduction du BFRE*** de **14 jours** de CA vs 2018 (- 2 jours vs 2021)
- **Optimisation des investissements industriels de maintenance**, investissements industriels totaux conformes à l'objectif compris entre 3,5 % et 4,5 % du CA (3,8 % en 2022)

Le *cash-flow* libre atteint un record à 3 791 millions d'euros – en progression de +31 % et multiplié par trois par rapport à 2018 – avec un **taux de conversion de *cash-flow* libre de 59 %** (contre 53 % en 2021 et 31 % en 2018), grâce à la forte progression de l'EBITDA et à une très bonne gestion du Besoin en Fonds de Roulement (BFR) d'exploitation qui s'élève à 15 jours de chiffre d'affaires à fin décembre 2022 contre 17 jours à fin décembre 2021.

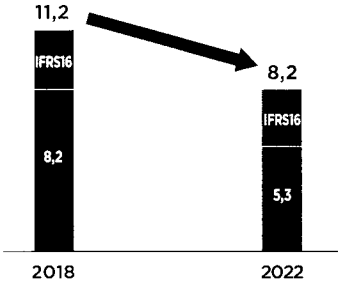
Le **ROCE** atteint un nouveau **record de 16,1 %** (contre 15,3 % en 2021 et 10,7 % en 2018) permettant une forte création de valeur pour nos actionnaires, en ligne ou au-delà de l'objectif compris entre 12 % et 15 % dans tous nos segments.

Les investissements en titres de sociétés contrôlées nets de l'endettement acquis s'élèvent à **3 684 millions** d'euros (contre 1 319 millions d'euros en 2021), reflétant principalement l'acquisition de GCP dans la chimie de la construction – mais également d'Impac au Mexique, Matchem et Brasprefer au Brésil, Urumix en Uruguay, IDP Chemicals en Égypte – ainsi que de Kaycan dans les produits d'extérieur en Amérique du Nord et Rockwool India Pvt Ltd. dans l'isolation en Inde. Au total, le Groupe a réalisé en 2022 des acquisitions représentant en année pleine un chiffre d'affaires d'environ 1,9 milliard d'euros et un EBITDA d'environ 300 millions d'euros.

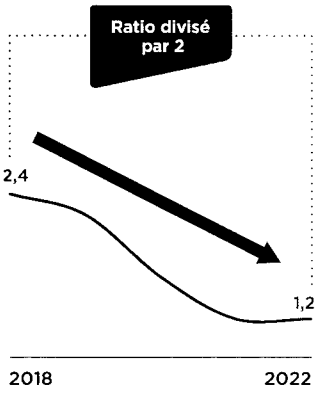
Les désinvestissements s'élèvent à 501 millions d'euros, essentiellement liés aux cessions des activités de distribution spécialisée au Royaume-Uni, des Cristaux et Détecteurs et des céramiques destinées au marché de la sidérurgie.

D – Un bilan renforcé, des notes et perspectives relevées par les agences de notation

DETTE NETTE *(Mds €)*



DETTE NETTE / EBITDA



➜ **Ratio Dette nette / EBITDA à 1,2 pour la deuxième année consécutive, au-delà des objectifs (1,5x à 2,0x)**

L'endettement net s'établit à 8,2 milliards d'euros. Le ratio d'endettement net sur fonds propres (capitaux propres de l'ensemble consolidé) reste stable à 35 % à fin décembre 2022. Le ratio « dette nette sur EBITDA » reste stable par rapport à fin 2021 à 1,2, divisé par deux par rapport à fin 2018.

4.1.6 UNE POLITIQUE ACTIONNARIALE ATTRACTIVE

En 2022, Saint-Gobain a **distribué un montant record de 1,35 milliard d'euros à ses actionnaires**, soit un rendement total de 5,8 % sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2022 (45,65 €) :

- Un montant d'environ **835 millions d'euros a été versé par le Groupe à ses actionnaires au titre du paiement du dividende** de l'exercice 2021 ;
- Un montant de **520 millions d'euros a été alloué au rachat de ses propres actions** en 2022 (nets des opérations liées à l'actionnariat salarié) pour réduire le nombre de titres en circulation à 511 millions à fin décembre 2022 contre 521 millions à fin décembre 2021.

En 2023, le Groupe **prévoit de distribuer à ses actionnaires un montant total supérieur à 1,4 milliard d'euros :**

- Lors de sa réunion de ce jour, le Conseil d'administration de la Compagnie a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 8 juin 2023 de distribuer en espèces un **dividende en hausse de +23 % à 2,00** euros par action (contre 1,63 euro en 2021) au titre de l'exercice 2022. Ce dividende représente **31 % du résultat net courant**. La date de détachement (« *ex date* ») est fixée au 12 juin et la mise en paiement du dividende interviendra le 14 juin 2023 ;
- **Le Groupe allouera au moins 400 millions d'euros au rachat de ses propres actions en 2023** (nets des opérations liées à l'actionnariat salarié) – pour continuer à réduire le nombre de ses titres en circulation – conformément aux objectifs du plan « Grow & Impact ».

4.1.7 PERSPECTIVES 2023 ET PRIORITÉS STRATÉGIQUES

Dans un environnement géopolitique et macroéconomique incertain, le Groupe continuera de **surperformer ses marchés** grâce à la **pertinence de son positionnement stratégique**, au cœur des **enjeux énergétiques et de décarbonation**.

L'attention du Groupe sera focalisée en 2023 sur la **consolidation de son très bon niveau de performance opérationnelle, qui s'appuie sur sa résilience et sa capacité d'adaptation rapide aux évolutions de marché spécifiques à chaque pays**. Chaque directeur général de pays a la responsabilité de son **plan d'action** afin d'**optimiser en temps réel** son compte de résultat, que ce soit en prix de vente, en coûts fixes et variables, ou en capacités de production.

Saint-Gobain anticipe un ralentissement modéré de ses marchés en 2023, avec une situation contrastée entre la baisse de la construction neuve dans certaines géographies et la bonne résilience globale de la rénovation :

- **Europe :** résilience de la rénovation alors que le marché de la construction neuve ralentit ;
- **Amériques :** ralentissement de la construction neuve, atténué par les besoins sur le marché de la rénovation ;
- **Asie-Pacifique :** bonne croissance dans la plupart des pays ;
- **Solutions de Haute Performance :** dynamique favorable notamment soutenue par la poursuite de l'amélioration du marché automobile.

Dans ce contexte, le Groupe poursuivra en 2023 la mise en œuvre des **priorités stratégiques du plan « Grow & Impact » qu'il s'est fixées pour la période 2021-2025 :**

1) **Consolider les initiatives axées sur la rentabilité et la performance : maintien d'un très bon niveau de marge d'exploitation et d'une forte génération de *cash-flow* libre :**
   - **Attention permanente au différentiel prix-coûts ;**
   - **Actions de productivité** et adaptation rapide, lorsque c'est nécessaire, des coûts fixes et variables ;
   - Maintien d'**un Besoin en Fonds de Roulement d'exploitation optimisé** tout en ayant un bon niveau de stocks pour servir au mieux les clients ;
   - **Investissements industriels** légèrement supérieurs à 4 % du chiffre d'affaires, en ligne avec l'objectif du Groupe de se situer entre 3,5 % et 4,5 % du chiffre d'affaires, avec une allocation rigoureuse ciblée sur les marchés à forte croissance.
2) **Surperformer nos marchés et continuer de renforcer notre profil de croissance rentable :**
   - **Enrichir notre offre complète de solutions** intégrées, différenciées et innovantes qui apportent *sustainability* et performance ;
   - **Poursuivre notre dynamique d'acquisitions et cessions ciblées**, et bénéficier de l'intégration des acquisitions récentes.
3) **Accélérer notre engagement vers une économie neutre en carbone :**
   - **Enrichir nos solutions à impact positif et nos offres bas carbone ;**
   - **Accélérer la décarbonation de l'ensemble de la chaîne de valeur :** optimisation des processus de fabrication, développement de l'économie circulaire, partenariats dans les énergies renouvelables, et feuilles de route ESG de réduction des émissions chez les fournisseurs et partenaires.

Dans un contexte de ralentissement modéré des marchés, Saint-Gobain vise en 2023 une marge d'exploitation comprise entre 9 % et 11 %, en ligne avec l'objectif du plan stratégique « Grow & Impact ».

Le présent document contient des déclarations prospectives relatives à la situation financière, aux résultats, aux métiers, à la stratégie et aux perspectives de Saint-Gobain. Ces déclarations prospectives peuvent être généralement identifiées par l'utilisation des termes « s'attendre à », « anticiper », « croire », « avoir l'intention de », « estimer » ou « planifier », ainsi que par d'autres termes similaires. Bien que Saint-Gobain estime que ces déclarations prospectives reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, les investisseurs sont alertés sur le fait qu'elles ne constituent pas des garanties quant à sa performance future. Les résultats effectifs peuvent être très différents des déclarations prospectives en raison d'un certain nombre de risques, connus ou inconnus, d'incertitudes et d'autres facteurs, dont la plupart sont difficilement prévisibles et généralement en dehors du contrôle de Saint-Gobain, et notamment les risques décrits dans la section « Facteurs de Risques » du présent document. En conséquence, toute précaution doit être prise dans l'utilisation de ces déclarations prospectives. Ce document contient des informations prospectives qui ne peuvent s'apprécier qu'au jour de sa diffusion. Saint-Gobain ne prend aucun engagement de compléter, mettre à jour ou modifier ces déclarations prospectives en raison d'une information nouvelle, d'un événement futur ou de toute autre raison, excepté en application des dispositions légales et réglementaires.

4.2 RÉSULTATS EXTRA-FINANCIERS

4.2.1 LE TABLEAU DE BORD RSE ALIGNÉ SUR LES ENJEUX DU GROUPE

Saint-Gobain a priorisé ses enjeux et ses actions RSE. Ces enjeux prioritaires sont associés à des risques et à des opportunités, qui ont été identifiés en application de dispositions légales (cf. section 2.1.3, p. 55). Ils tiennent également compte des attentes des parties prenantes identifiées dans l'analyse de matérialité et des enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux auxquels le Groupe est confronté.

Une feuille de route RSE a été publiée en 2019. Elle représente un outil de pilotage de la stratégie RSE du Groupe. Cette feuille de route repose sur six enjeux prioritaires pour le Groupe : l'éthique des affaires, le changement climatique, l'inclusion et la diversité, l'économie circulaire, la santé et la sécurité sur l'ensemble de la chaîne de valeur et la création de valeur locale inclusive.

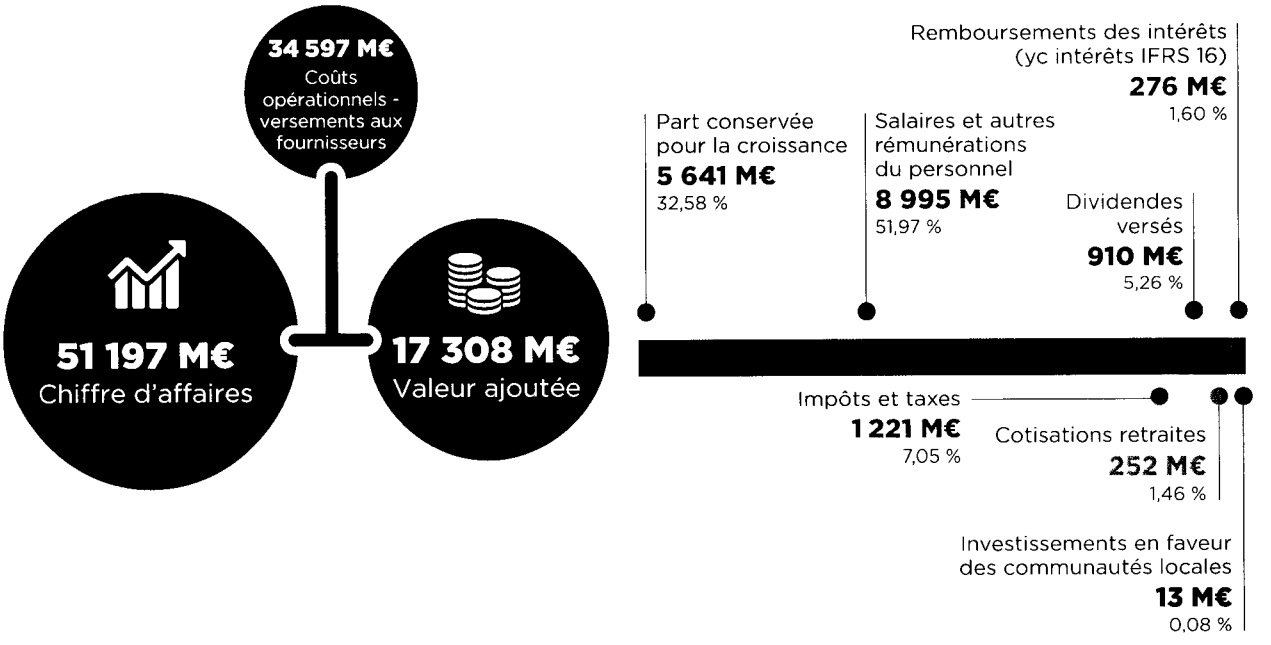
Cette feuille de route témoigne de la volonté de Saint-Gobain d'évaluer sa performance au regard des impacts générés sur l'environnement, les êtres humains et la société du fait de ses activités et les attentes des parties prenantes.

En novembre 2020, le Groupe a mis en place sa feuille de route CO_2 pour contribuer à la neutralité carbone à l'horizon 2050. De nouveaux objectifs de réduction des émissions carbone sur les « scopes » 1 et 2 et sur le « scope » 3 entre 2017 et 2030 ont été validés par l'initiative *Science Based Targets* (SBTi). Ces objectifs ont donc été intégrés en 2021 au tableau en remplacement des objectifs à iso-production à l'horizon 2025.

Cette actualisation du tableau de bord intègre également les plans d'action mis en œuvre dans le cadre du programme stratégique « Grow & Impact ».

OBJECTIFS	RÉSULTATS 2022	ÉTAT D'AVANCEMENT EN 2022
Changement climatique		
Contribuer à une transition juste et durable alignée avec l'accord de Paris		
- 33 % sur les « scopes » 1 et 2 entre 2017 et 2030 (en valeur absolue)	- 27 % (9,8 $MtCO_2$)	82 %
- 50 % sur les prélèvements d'eau industrielle entre 2017 et 2030 (en valeur absolue)	- 20 % (45 M de m^3)	40 %
Économie circulaire		
Créer de la valeur grâce à un modèle d'affaires circulaire qui préserve les ressources		
- 80 % de déchets non valorisés entre 2017 et 2030 (en valeur absolue)	- 37% (0,383 Mt)	46 %
Augmenter de 30 % les prélèvements évités de matières premières naturelles entre 2017 et 2030	-5 % (9,407 Mt non prélevés)	0 %
Santé et sécurité sur l'ensemble de la chaîne de valeur		
Assurer la santé et la sécurité de nos collaborateurs et de nos parties prenantes est notre première responsabilité		
Valeur du TF2 : 1,5 à fin 2030 (performance comparée à 2017)	1,5	100 %
100 % des sites couverts par un inventaire chimique en 2025	81 %	81 %
Engagement et diversité des collaborateurs		
Créer un environnement de travail propice à l'épanouissement professionnel et personnel, favorisant l'inclusion de toutes les diversités et assurant l'équité		
Taux d'engagement des collaborateurs supérieur au benchmark tous les ans	84 % vs. 74 %	100 %
30 % de femmes cadres en 2025	27.4%	91 %
Croissance inclusive		
Créer de la croissance économique partagée avec les parties prenantes dans un esprit de confiance mutuelle et de transparence		
100 % des pays ont un programme d'aide aux communautés en 2025	84 %	84 %
100 % de couverture du programme CARE en 2023	100 % des employés ouverts	100 %
Éthique des affaires		
Partager nos valeurs avec nos parties prenantes pour construire ensemble sur le long terme		
100 % des nouveaux cadres sont formés au code éthique dans leur année d'intégration tous les ans	96 % code éthique 98 % corruption 98 % concurrence	97 %
100 % des achats de bois responsables en 2025	95,7 %	96 %

En complément de ce tableau de bord, Saint-Gobain évalue chaque année la création de valeur pour chacune de ses parties prenantes.


34 597 M€
Coûts opérationnels - versements aux fournisseurs
51 197 M€
Chiffre d'affaires
17 308 M€
Valeur ajoutée
Remboursements des intérêts (yc intérêts IFRS 16)
276 M€
1,60 %
Part conservée pour la croissance
5 641 M€
32,58 %
Salaires et autres rémunérations du personnel
8 995 M€
51,97 %
Dividendes versés
910 M€
5,26 %
Impôts et taxes
1 221 M€
7,05 %
Cotisations retraites
252 M€
1,46 %
Investissements en faveur des communautés locales
13 M€
0,08 %

4.2.2 LES INDICATEURS EXTRA-FINANCIERS

Saint-Gobain a mis la RSE au cœur de sa stratégie et souhaite communiquer de façon transparente sa performance extra-financière et ses progrès au regard de ses objectifs à court, moyen et long terme.

Cette communication entre dans le cadre de son double engagement : minimiser son empreinte sur les êtres humains et sur l'environnement, et maximiser sa contribution positive face aux enjeux climatiques, sociaux et sociétaux.

Environnement

Saint-Gobain agit pour réduire son empreinte environnementale et s'engage pour contribuer à la neutralité carbone à l'horizon 2050 avec le déploiement de sa feuille de route CO_2 à l'horizon 2030 :

- réduction des émissions de CO_2 de « scope » 1 et 2 à un niveau de 9,8 millions de tonnes en 2022 atteignant désormais -27 % *vs* 2017, en ligne avec l'objectif 2030 de -33 %, validé par l'initiative *Science Based Targets* (SBTi) ;
- croissance découplée des émissions de CO_2 : l'intensité carbone par euro de chiffre d'affaires et d'EBITDA a ainsi baissé de respectivement 42 % et 57 % en 2022 par rapport à 2017, traduisant l'objectif du Groupe de maximiser ses bénéfices pour l'environnement tout en réduisant son empreinte ;
- plus de la moitié des consommations d'électricité sont réalisées à partir d'électricité décarbonée ;
- la consommation d'énergie a diminué de 3,7 % entre 2021 et 2022. Compte tenu de l'impact de l'énergie sur les émissions carbone, Saint-Gobain privilégie le passage vers une énergie décarbonée en faisant évoluer son mix énergétique.

OBJECTIFS	Date limite	Données 2022	Données 2021	Données 2020	Avancement
- 33 % sur les émissions de CO_2 des « scopes » 1 et 2 entre 2017 et 2030 (en valeur absolue)	2030	-27,0 % (9,8 Mt)	-23,0 % (10,3 Mt)	N/A (10,4 Mt)	81,8 %
- 16 % sur les émissions de CO_2 des « scopes » 3 entre 2017 et 2030 (en valeur absolue)	2030	(21,3 Mt) (1)	(21,3 Mt)	(17,4 Mt)	-
- 50 % sur les prélèvements d'eau industriels entre 2017 et 2030 (en valeur absolue)	2030	-19,9 % (45,0 M de m³)	-14,0 % (48,1 M de m³)	N/A (45,4 M de m³)	39,7 %
Zéro rejet d'eau dans une zone à risque hydrique extrêmement élevé	2030	0,6 M de m³	0,8 M de m³	N/A	-
- 80 % de déchets non valorisés entre 2017 et 2030 (en valeur absolue)	2030	-36,6 % (0,4 Mt)	-24,0 % (0,5 Mt)	N/A (0,4 Mt)	45,8 %
+ 30 % de matières premières vierges évitées entre 2017 et 2030	2030	-4,7 % (9,4 Mt)	+1,0 % (10,0 Mt)	N/A (9,3 Mt)	15,6 %
100 % des revenus générés par des produits couverts par une ACV ou une DEP vérifiée, à l'exclusion de l'activité de distribution, d'ici 2030	2030	47,9 %	29,1 %	N/A	47,9 %
100 % d'emballages recyclables d'ici 2030 en valeur absolue	2030	91,10 %	69,0 %	N/A	91,1 %
Contenu biosourcé ou recyclé dans les emballages (> 30 %) en 2030	2030	86,3 %	N/A	N/A	287,7 %
Réduire les émissions de CO_2 de 20 % (« scope » 1+2) à iso-production entre 2010 et 2025	2025	-26,0 %	-21,7 %	N/A	130,0 %
Réduire les émissions de SOx de 20 % entre 2010 et 2025 à iso-production	2025	-67,0 % (8 789 t)	-66,1 % (8 372 t)	-51,8 % (10 276 t)	165,0 %
Réduire les émissions de NOx de 20 % entre 2010 et 2025 à iso-production	2025	-33,0 % (18 257 t)	-32,4 % (16 906 t)	-15,7 % (16 988 t)	320,0 %
Réduire les émissions de poussières de 20 % entre 2010 et 2025 à iso-production	2025	-64,0 % (4 705 t)	-57,1 % (4 731 t)	-53,0 % (4 817 t)	285,0 %
Réduire la consommation d'énergie de 15 % entre 2010 et 2025 à iso-production	2025	-6,0 % (41 854 GWh)	-3,4 % (43 461 GWh)	+1.3% (41 020 GWh)	40,0 %
Réduire de 80 % les rejets d'eau liquide entre 2010 et 2025 à iso-production	2025	-41,0 % (45,0 M of m³)	-39,8 % (48,1 M of m³)	-31,5 % (45,4 M of m³)	51,3 %
Réduire de 50 % les déchets non valorisés entre 2010 et 2025 à iso-production	2025	-38,0 % (0,4 Mt)	-27,3 % (0,5 Mt)	-26,3 % (0,4 Mt)	76,0 %
100 % des carrières actives du groupe dotées d'un plan de gestion de la biodiversité d'ici 2025	2025	28,0 %	31,0 %	N/A	28,0 %

(1) *Données 2021 non réactualisées.*

MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL	2022	2021	2020	GRI	ODD
Total des dépenses environnementales, dont :	**217,7 M€**	**188,1 M€**	**156,4 M€**		**9; 13**
a) Salaires, charges, bonus de toutes les personnes s'occupant du management de l'environnement	35,3 M€	30,7 M€	26,6 M€		13
b) Dépenses effectuées pour obtenir ou renouveler les certifications environnementales (ISO 14001, EMAS ou ISO 50001)	2,9 M€	2,5 M€	2,5 M€		13
c) Taxes environnementales	11,9 M€	8,8 M€	6,9 M€		13
d) Assurances et garanties	12,2 M€	12,0 M€	11,7 M€		13
e) Amendes environnementales	0,1 M€	0,5 M€	0,0 M€		13
f) Coûts des incidents environnementaux	1,0 M€	1,4 M€	0,5 M€		13
g) Coûts des mesures techniques	9,7 M€	9,5 M€	9,2 M€		13
h) Budgets alloués pour les projets R&D en lien avec l'environnement	129,5 M€	110,7 M€	86,4 M€	3-3	9
i) Coûts de dépollution de sols, de réhabilitation de sites anciens et divers coûts	15,0 M€	11,9 M€	12,6 M€		9
Investissements ou parties d'investissements liés au management de l'environnement	224,0 M€	118,4 M€	91,2 M€		13
Provisions pour risques environnementaux	204,1 M€	189,8 M€	156,1 M€		13
Nombre de déversements accidentels majeurs sévères au niveau du Groupe	0	0	0		12
Nombre de sites certifiés « Environnement » (ISO 140001 et/ou EMAS)	608	593	610		
• Part des sites certifiés du périmètre concerné	79,0 %	77,0 %	77,0 %		12; 13; 15
Nombre de sites certifiés « Énergie » (ISO 50001)	161	152	158		
• Part des sites certifiés du périmètre concerné	23,0 %	21,0 %	20,0 %		7; 12; 13
Nombre des sites certifiés « Qualité »	659	630	636		
• Dont ISO 9001	596	568	579		
• Part des sites certifiés (sur le périmètre total)	62,0 %	60,0 %	60,0 %		9; 12; 13
Variation de la production en unités vendables	+3,4%	+7,9%	+5%		13

ÉMISSIONS DE GES	2022	2021	2020	GRI	ODD
Objectif de réduction de 20 % des émissions de CO_2 (« scope » 1+2) à iso-production entre 2010 et 2025	-26,0 %	-21,7 %	-12,2 %	305-5	12; 13
Émissions totales de CO_2 (« scope » 1+2)	9,8 Mt	10,3 Mt	10,4 Mt	305-1 et 2	12; 13
Variation des émissions totales de CO_2 (« scope » 1+2)	-0,5 Mt	-0,1 Mt	-0,4 Mt	305-5	12; 13
	-5,1 %	-1,0 %	-3,7 %	305-5	12; 13
Émissions directes de CO_2 (« scope » 1)	8,4 Mt	8,4 Mt	7,9 Mt	305-1	12; 13
Variation des émissions directes de CO_2	-0,01 Mt	0,50 Mt	-0,20 Mt	305-5	12; 13
	-0,1 %	+6.4%	-2,0 %	305-5	12; 13
Autres émissions directes pertinentes (sur l'ensemble du Groupe ou le périmètre concerné) de gaz à effet de serre, en poids (tonnes équivalent CO_2)	Non concerné	Non concerné	Non concerné	305-1	12; 13
Émissions indirectes de GES (achats d'électricité, vapeur, eau chaude) (« scope » 2)	1,4 Mt CO_2-eq	1,9 Mt CO_2-eq	2,5 Mt CO_2-eq	305-2	12; 13
Variation des émissions indirectes de GES (achats d'électricité, vapeur, eau chaude)	-0,5 Mt CO_2-eq	-0,6 Mt CO_2-eq	-0,1 Mt CO_2-eq	305-5	12; 13
	-27,0 %	-22,9 %	-4,0 %	305-5	12; 13
Évolution de l'impact CO_2 (« scope » 1+2) par rapport au CA du Groupe (valeur 2017 : 0,33 kg CO_2/€)	0,19 kg CO_2/€	0,23 kg CO_2/€	0,27 kg CO_2/€	305-4	12; 13
Évolution de l'impact CO_2 (« scope » 1+2) par rapport à l'EBITDA du Groupe (valeur 2017 : 3,17 kg CO_2/€)	1,38 kg CO_2/€	1,67 kg CO_2/€	2,37 kg CO_2/€	305-4	12; 13
Autres émissions indirectes de GES (« scope » 3)*	21,3 Mt	21,3Mt	17,4Mt	305-3	12; 13
Part de chiffre d'affaires réalisée avec des produits couverts par des ACV ou des DEP vérifiées, hors activité de distribution (objectif 100 % en 2030)	47,9 %	29,1 %	N/A		12; 13

* *Données 2021 non réactualisées. Méthodologie de calcul du « scope » 3 alignée sur l'intitiative Science Based Targets (SBTi) et révision 2021 intégrant une amélioration de l'évaluation des impacts (cf. chapitre 3, section 2.1.5.3).*

AUTRES ÉMISSIONS DANS L'AIR	2022	2021	2020	GRI	ODD
Objectif de réduction de 20 % des émissions de SOx à iso-production entre 2010 et 2025	-67,0 %	-66,1 %	-51,8 %	305-7	7; 12; 13
Émissions de SOx	8 789 t	8 372 t	10 276 t	305-7	7; 12; 13
Objectif de réduction de 20 % des émissions de NOx à iso-production entre 2010 et 2025	-33,0 %	-32,4 %	-15,7 %	305-7	7; 12; 13
Émissions de NOx	18 257 t	16 906 t	16 988 t	305-7	7; 12; 13
Objectif de réduction de 20 % des émissions de poussières à iso-production entre 2010 et 2025	-64,0 %	-57,1 %	-53,0 %	305-7	7; 12; 13
Émissions de poussières	4 705 t	4 731 t	4 817 t	305-7	7; 12; 13

ÉNERGIE	2022	2021	2020	GRI	ODD
Objectif de réduction de 15 % de la consommation d'énergie à iso-production entre 2010 et 2025	-6,0 %	-3,4 %	+1.3%	302-4	7; 12
Consommation totale d'énergie de l'ensemble du Groupe	41 854 GWh	43 461 GWh	41 020 GWh	302-1	7; 12
Évolution de l'impact de l'énergie consommée par rapport au CA du Groupe (valeur 2017 : 1,12 kWh/€)	0,82 kWh/€	0,98 kWh/€	1,08 kWh/€	302-3	7; 12
Variation de la consommation totale d'énergie	-1 606 GWh	2 441 GWh	954 GWh		
	-3,7 %	+5.9%	-2,3 %	302-4	7; 12
Consommation totale d'énergie indirecte	8 273 GWh	8 389 GWh	8 000 GWh	302-2	7; 12
Variation de la consommation totale d'énergie indirecte	-116 GWh	369 GWh	480 GWh		
	-1,4 %	+4.6%	-5,7 %	302-4	7; 12
Consommation d'électricité	8 240 GWh	8 309 GWh	7 891 GWh	302-1	7; 12
Consommation d'électricité renouvelable produite sur site	25 GWh	21 GWh	14 GWh	302-1	7; 12
Part de l'électricité décarbonée dans la consommation totale d'électricité (objectif de doublement entre 2020 et 2021)[2]	51,9 %	39,2 %	18,9 %	302-1	7; 12
Consommation d'énergie renouvelable (achats d'électricité, électricité produite sur site et biomasse)	4 935 GWh	4 321 GWh	2 412 GWh	302-1	7; 12
Consommation d'utilités (vapeur, eau chaude, etc.)	33 GWh	40 GWh	95 GWh	302-1	7; 12
Consommation totale d'énergie directe	33 582 GWh	35 091 GWh	33 020 GWh	302-1	7; 12
Variation de la consommation totale d'énergie directe	-1 509 GWh	2 071 GWh	474 GWh	302-4	7; 12
	-4,3 %	+6.3%	-1,4 %	302-4	7; 12
Consommation de charbon et de coke	2 586 GWh	2 540 GWh	3 422 GWh		7; 12
Consommation de gaz naturel	27 465 GWh	29 505 GWh	27 039 GWh		7; 12
Consommation de dérivés du pétrole	2 606 GWh	2 022 GWh	1 656 GWh		7; 12
Consommation d'énergies renouvelables / consommation totale d'énergie	11,8 %	10,0 %	5,9 %	302-3	7; 12
Ventes hors Groupe d'électricité renouvelable produite sur site	4 GWh	3 GWh	4 GWh		7; 12
Ventes hors Groupe d'utilités (vapeur, eau chaude, etc.) produites sur site	1 GWh	2 GWh	1 GWh		7; 12

(2) *Électricité décarbonée = électricité issue du renouvelable et du nucléaire.*

Résultats extra-financiers

EAU	2022	2021	2020	GRI	ODD
Objectif de réduction de 80 % des rejets aqueux à isoproduction entre 2010 et 2025	-41,0 %	-39,8 %	-31,5 %	303-4	6; 12
Prélèvements totaux d'eau	45,0 Mm^3	48,1 Mm^3	45,4 Mm^3	303-3	6; 12
Prélèvements d'eau de ville	15,1 Mm^3	15,3 Mm^3	15,4 Mm^3	303-3	6; 12
Prélèvements d'eau de surface	11,0 Mm^3	12,7 Mm^3	11,3 Mm^3	303-3	6; 12
Prélèvements d'eau de nappe phréatique	16,2 Mm^3	17,4 Mm^3	16,2 Mm^3	303-3	6; 12
Prélèvements d'eau sur sites en stress hydrique élevé sur la base des données Aqueduct 2020	4,6 Mm^3	4,7 Mm^3	4,6 Mm^3	303-3	6; 12
Prélèvements d'eau sur sites en stress hydrique très élevé (sites prélevant plus de 5 000 m^3/an) sur la base des données Aqueduct 2020	2,9 Mm^3	3,0 Mm^3	2,5 Mm^3	303-3	6; 12
Prélèvements d'eau sur sites en stress hydrique très élevé sur la base de données Aqueduct 2016				303-3	6; 12
Rejets totaux	21,6 Mm^3	23,5 Mm^3	23,0 Mm^3	303-4	6; 12
Rejets d'eau dans le milieu naturel	14,6 Mm^3	14,9 Mm^3	14,4 Mm^3	303-4	6; 12
Rejets d'eau dans le réseau de collecte de la ville	6,4 Mm^3	7,0 Mm^3	7,1 Mm^3	303-4	6; 12
Rejets en eau sur sites en stress hydrique très élevé sur la base des données Aqueduct 2020	0,6 Mm^3	0,8 Mm^3	N/A	303-4	6; 12
Rejets en eau sur sites en stress hydrique élevé sur la base des données Aqueduct 2020	1,5 Mm^3	1,5 Mm^3	N/A	303-4	6; 12
Quantité d'eau réutilisée dans les procédés de production via des systèmes de recyclage interne	230,1 Mm^3	274,3 Mm^3	258,6 Mm^3	303-5	6; 12
Pourcentage d'eau réutilisée dans les procédés de production via des systèmes de recyclage interne	84,0 %	85,0 %	85,0 %	303-5	6; 12

ÉCONOMIE CIRCULAIRE	2022	2021	2020	GRI	ODD
Objectif de réduction de 50 % des déchets non valorisés à iso-production entre 2010 et 2025	-38,0 %	-27,3 %	-26,3 %	306-4	9; 12; 13
Quantité de déchets générés	1,3 Mt	1,4 Mt	1,3 Mt	306-3	9; 12; 13
Quantité de déchets dangereux générés	0,1 Mt	0,1 Mt	0,1 Mt	306-3	9; 12; 13
Quantité de déchets non valorisés	0,4 Mt	0,5 Mt	0,4 Mt	306-5	9; 12; 13
Quantité de déchets dangereux non valorisés	0,04 Mt	0,04 Mt	0,04 Mt	306-5	9; 12; 13
Quantité de déchets réutilisés ou recyclés	0,9 Mt	1,0 Mt	0,9 Mt	306-4	9; 12; 13
Prélèvements de matières premières naturelles évitées*	9,4 Mt	10,0 Mt	9,3 Mt	301-1	9; 12; 13
Matières recyclées intégrées au produit	8,5 Mt	8,2 Mt	8,4 Mt	301-2	9; 12; 13
Part des emballages recyclables (objectif 100 % en valeur absolue en 2030)	91,1 %	69,0 %	N/A	301-1	9; 12; 13

* *Nouvelle méthodologie en 2021.*

BIODIVERSITÉ	2022	2021	2020	GRI	ODD
Part des carrières du Groupe en activité disposant d'un plan de gestion de la biodiversité (objectif 100 % en 2025)	28,0 %	31,0 %	N/A	304-1	15

Social

Grâce à l'engagement fort des équipes, démontré dans les enquêtes annuelles menées depuis 2019, avec un niveau d'engagement collaborateurs remarquable de 84 %, en hausse de 5 points par rapport à 2019 et au plus haut des *benchmarks* du secteur, le Groupe a continué à enregistrer de fortes avancées sociales en 2022, confirmant la fierté, la loyauté et la satisfaction des collaborateurs.

Prendre soin des collaborateurs

- Mobilisation maintenue sur la sécurité avec un TF2, y compris sous-traitants et intérimaires, de 1,5 ce qui a permis d'atteindre en 2022 l'objectif fixé pour 2030.
- Déploiement complété du programme de protection sociale et de prévoyance CARE by Saint-Gobain à l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

Diversité

- Augmentation de la mixité dans les instances dirigeantes, localement et au niveau du Groupe.
- Progression continue des femmes cadres : 27,4 % en 2022 en ligne avec l'objectif de 30 % de femmes cadres en 2025.

OBJECTIFS	Date limite	Données 2022	Données 2021	Données 2020	Avancement
Valeur du Taux de fréquence Accidents : 1,5 à la fin de 2030 par rapport à 2017	2030	1,5	1,9	1,8	100 %
100% des sites industriels couverts par un inventaire chimique (SAFHEAR) d'ici 2025	2025	81,0 %	66,0 %	44,00 %	81 %
30 % de femmes cadres d'ici 2025	2025	27,4 %	26,3 %	25,3 %	91 %
25% de femmes cadres supérieurs d'ici 2025	2025	24,0 %	21,0 %	19,0 %	96 %
40 % de recrutements de femmes cadres d'ici 2025	2025	34,9 %	34,9 %	30,9 %	87 %
Couverture à 100% du programme CARE d'ici 2023	2023	100,0 %	88,0 %	71,0 %	100 %
Taux d'engagement des employés supérieur à la référence chaque année (>74%)	Annuel	84,0 %	83,0 %	82,0 %	OK
Maintenir un indice de diversité supérieur à 90 %	Annuel	91,8 %	91,1 %	90,7 %	OK

SANTÉ - SÉCURITÉ	2022	2021	2020	GRI	ODD
Taux de fréquence accidents avec et sans arrêt (employés, intérimaires, sous-traitants permanents)	1,5	1,9	1,8	403-9	3; 8
Taux de fréquence accidents avec et sans arrêt de plus de 24h (employés, intérimaires, sous-traitants permanents)	1,0	1,3	1,2	403-9	3; 8
Taux de gravité (collaborateurs)	0,05	0,05	0,08	403-10	3; 8
Nombre d'événements mortels liés au travail de salariés (collaborateurs) Saint-Gobain	2	4	1	403-9	3; 8
Nombre d'événements mortels liés au travail des sous-traitants	1	1	1	403-9	3; 8
Nombre d'événements mortels liés au travail des intérimaires	0	0	1	403-9	3; 8
Nombre d'événements mortels liés au travail des tiers	0	0	0	403-9	3; 8
Part de sites industriels couverts par un inventaire chimique (SAFHEAR) (objectif 100 % en 2025)	81,0 %	66,0 %	44,0 %	403-8	3; 8
Nombre de sites certifiés Santé-Sécurité à périmètre réel (OHSAS 18001 - ILO OSH 2001 - ISO 45001)	387	359	359	403-8	3; 8
Part des employés couverts	32,0 %	27,0 %	28,0 %	403-8	3; 8
Part des sites proposant un suivi médical à périmètre comparable	82,0 %	83,0 %	81,0 %		3; 8
Nombre de maladies professionnelles en France	80	60	61	403-10	3; 8
Taux d'absentéisme	4,0 %	3,9 %	3,7 %		3; 8
Programmes d'éducation, de formation, de conseil, de prévention et de maîtrise des risques pour aider les salariés en cas de maladie grave	OUI	OUI	OUI		3; 8
Extension du programme aux familles	Conseil et assistance en cas d'accident grave	Conseil et assistance en cas d'accident grave	Conseil et assistance en cas d'accident grave	403-1	3; 8
Extension du programme aux communautés	Parfois en lien avec les associations	Parfois en lien avec les associations	Parfois en lien avec les associations	403-1	3; 8
Part des accords actifs signés avec les instances représentatives du personnel en matière de santé et de sécurité*	25,9 %	23,2 %	8,8 %	403-4	3; 8

* *Inclut les accords actifs comprenant une dimension santé et sécurité.*

EMPLOI	2022	2021	2020	GRI	ODD
Nombre d'employés					
Effectif total au 31 décembre	167 665	165 871	167 552	2-7	8
Taux d'ouvriers	41,0 %	41,1 %	40,8 %	2-7	8
Effectif moyen					
Effectif moyen incluant les intérimaires	177 379	176 037	176 895	2-7	8
Effectif moyen hors intérimaires	168 726	166 464	168 177	2-7	8
Effectif intérimaire moyen	8 653	9 573	8 718	2-7	8
Effectif ponctuel fin d'année					
Effectif fin d'année incluant les intérimaires	175 792	173 591	176 677	2-7	8
Contrats à Durée Indéterminée (CDI) en valeur absolue	150 386	149 718	152 842	2-7	8
Part des Contrats à Durée Indéterminée (CDI) dans les effectifs hors intérimaires	93,6 %	93,4 %	94,3 %	2-7	8
Contrats à Durée Déterminée (CDD) en valeur absolue	10 325	10 585	932	2-7	8
Part des Contrats à Durée Déterminée (CDD) dans les effectifs hors intérimaires	6,4 %	6,6 %	5,7 %	2-7	8
Effectif intérimaire	8 127	7 720	9 125	2-7	8
Taux d'heures d'intérim	4,6 %	5,2 %	4,7 %	2-7	8
Part des effectifs temporaires (CDD et intérimaires)	10,8 %	10,8 %	10,6 %	2-7	8
Effectif en Équivalent Temps Plein (ETP) hors intérimaire	155 685	155 619	155 153	2-7	8
Organisation du temps de travail					
Taux des emplois à temps plein	95,5 %	95,4 %	95,7 %	2-7	8
Taux des emplois à temps partiel	4,5 %	4,6 %	4,3 %	2-7	8
Taux d'heures supplémentaires	4,9 %	4,3 %	3,5 %	2-7	8
Répartition de l'effectif par âge en valeur absolue					
<= 24 ans	11 538	11 663	10 455	405-1	8; 10
25/34 ans	38 275	37 872	37 216	405-1	8; 10
35/44 ans	43 726	43 168	43 609	405-1	8; 10
45/54 ans	38 853	39 225	41 396	405-1	8; 10
55/64 ans	24 308	23 360	23 553	405-1	8; 10
> 64 ans	1 556	1 515	1 376	405-1	8; 10
Répartition de l'effectif par zone géographique					
Amérique du Nord	9,7 %	9,6 %	9,0 %	2-7	8
Amérique latine	13,7 %	13,9 %	12,8 %	2-7	8
Asie-Pacifique	11,3 %	10,5 %	10,4 %	2-7	8
Europe du Nord	33,4 %	35,1 %	34,6 %	2-7	8
Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique	31,9 %	30,9 %	33,2 %	2-7	8
Répartition de l'effectif par pays (pays les plus significatifs)					
France	23,5 %	22,7 %	23,9 %	2-7	8
États-Unis	9,0 %	8,8 %	8,3 %	2-7	8
Royaume-Uni	8,2 %	9,3 %	9,4 %	2-7	8
Brésil	7,5 %	8,1 %	7,7 %	2-7	8
Allemagne	5,2 %	5,3 %	5,5 %	2-7	8
Inde	4,9 %	4,3 %	3,9 %	2-7	8
Mexique	4,8 %	4,4 %	3,9 %	2-7	8
Pologne	4,1 %	4,5 %	4,3 %	2-7	8
Chine	3,5 %	3,3 %	3,7 %	2-7	8
Norvège	3,3 %	3,2 %	3,1 %	2-7	8
Tchéquie	2,7 %	2,6 %	2,6 %	2-7	8
Suède	2,6 %	2,5 %	2,5 %	2-7	8
Évolution annuelle de l'effectif par pays (pays les plus significatifs)					
France	4,6 %	-6,0 %	-0,8 %	2-7	8

EMPLOI	2022	2021	2020	GRI	ODD
États-Unis	+2,5 %	+5.8%	-1,1 %	2-7	8
Royaume-Uni	-10,7 %	-1,7 %	-4,8 %	2-7	8
Brésil	-6,1 %	+3.0%	+1,5 %	2-7	8
Allemagne	-2,0 %	-4,3 %	-8,7 %	2-7	8
Inde	+16,1 %	+9.6%	-0,6 %	2-7	8
Mexique	+10,4 %	+12.0%	+14.7%	2-7	8
Pologne	-8,6 %	+2.4%	-2,0 %	2-7	8
Chine	+7,7 %	-12,5 %	-1,5 %	2-7	8
Norvège	+5,7 %	+2.2%	-1,5 %	2-7	8
Tchéquie	+2,2 %	+1.6%	-0,6 %	2-7	8
Suède	+5,1 %	+1.2%	-0,7 %	2-7	8
Effectif intérimaire moyen					
Répartition par zone géographique					
Amérique du Nord	4,8 %	4,6 %	4,6 %	2-7	8
Amérique latine	9,0 %	13,7 %	15,0 %	2-7	8
Asie-Pacifique	27,2 %	22,4 %	24,6 %	2-7	8
Europe du Nord	21,3 %	21,5 %	18,5 %	2-7	8
Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique	37,7 %	37,8 %	37,3 %	2-7	8

RECRUTEMENTS	2022	2021	2020	GRI	ODD
Recrutements	33 663	33 268	22 021	401-1	8
Taux de recrutement	20,7 %	20,6 %	13,6 %	401-1	8
Répartition des recrutements par type de contrat					
Recrutements externes: recrutements en CDI en valeur absolue	23 035	22 016	12 988	401-1	8
Recrutements externes: part des recrutements en CDI	68,4 %	66,2 %	59,0 %	401-1	8
Recrutements externes: recrutements en CDD en valeur absolue	10 628	11 252	9 033	401-1	8
Recrutements externes: part des recrutements en CDD	31,6 %	33,8 %	41,0 %	401-1	8
Recrutements internes: CDD convertis en CDI en valeur absolue	3 803	4 673	3 422	2-7	8
Recrutements internes: taux de CDD convertis en CDI	36,2 %	44,4 %	38,2 %	2-7	8
Taux de recrutement par genre					
Hommes	72,5 %	73,1 %	72,9 %	401-1	5; 8; 10
Femmes	27,5 %	26,9 %	27,1 %	401-1	5; 8; 10
Répartition du recrutement cadres par genre					
Hommes	65,1 %	65,1 %	69,1 %	401-1	5; 8; 10
Femmes	34,9 %	34,9 %	30,9 %	401-1	5; 8; 10
Répartition du recrutement par âge					
<= 24 ans	27,6 %	27,8 %	29,4 %	401-1	8; 10
25/34 ans	34,3 %	35,6 %	35,4 %	401-1	8; 10
35/44 ans	21,0 %	20,8 %	20,3 %	401-1	8; 10
45/54 ans	12,0 %	11,5 %	11,1 %	401-1	8; 10
55/64 ans	4,6 %	3,9 %	3,4 %	401-1	8; 10
> 64 ans	0,5 %	0,4 %	0,4 %	401-1	8; 10
Répartition du recrutement par zone géographique					
Amérique du Nord	14,1 %	13,7 %	8,7 %	401-1	8
Amérique latine	16,0 %	17,2 %	20,4 %	401-1	8
Asie-Pacifique	11,3 %	10,3 %	8,3 %	401-1	8
Europe du Nord	32,4 %	31,8 %	32,7 %	401-1	8
Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique	26,2 %	27,0 %	29,9 %	401-1	8

DÉPARTS	2022	2021	2020	GRI	ODD
Départs CDI et CDD	29 632	27 852	22 708	401-1	8
• Dont licenciements	8 609	7 573	7 142	401-1	8
• Dont démissions	13 966	13 792	9 158	401-1	8
• Dont autres (retraites et fins de contrat)	7 057	6 487	6 408	401-1	8
Répartition des départs par genre					
Hommes	73,9 %	74,6 %	74,4 %	401-1	5; 8; 10
Femmes	26,1 %	25,4 %	25,6 %	401-1	5; 8; 10
Répartition des départs par âge					
<= 24 ans	18,6 %	16,9 %	16,8 %	401-1	8; 10
25/34 ans	31,9 %	31,6 %	30,1 %	401-1	8; 10
35/44 ans	21,7 %	21,8 %	22,1 %	401-1	8; 10
45/54 ans	13,7 %	15,0 %	13,8 %	401-1	8; 10
55/64 ans	11,6 %	12,2 %	14,2 %	401-1	8; 10
> 64 ans	2,5 %	2,5 %	3,0 %	401-1	8; 10
Répartition des départs par zone géographique					
Amérique du Nord	14,4 %	13,4 %	9,7 %	401-1	8
Amérique latine	19,6 %	15,6 %	15,4 %	401-1	8
Asie-Pacifique	8,7 %	8,9 %	9,2 %	401-1	8
Europe du Nord	30,2 %	32,8 %	32,4 %	401-1	8
Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique	27,1 %	29,3 %	33,3 %	401-1	8

LICENCIEMENTS	2022	2021	2020	GRI	ODD
Taux de licenciement sur CDI et CDD	5,3 %	4,7 %	4,4 %	401-1	8
Répartition des licenciements par type de contrat					
CDI	83,5 %	88,4 %	90,9 %	401-1	8
CDD	16,5 %	11,6 %	9,1 %	401-1	8
Licenciements managers par genre					
Hommes	71,9 %	71,5 %	75,8 %	401-1	5; 8; 10
Femmes	28,1 %	28,5 %	24,2 %	401-1	5; 8; 10
Répartition des licenciements par zone géographique					
Amérique du Nord	20,9 %	19,7 %	13,4 %	401-1	8
Amérique latine	29,6 %	27,7 %	28,9 %	401-1	8
Asie-Pacifique	3,5 %	3,6 %	5,7 %	401-1	8
Europe du Nord	19,8 %	27,2 %	35,2 %	401-1	8
Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique	26,2 %	21,8 %	16,8 %	401-1	8

DÉMISSIONS	2022	2021	2020	GRI	ODD
Taux de démission, CDI et CDD	8,6 %	8,5 %	5,6 %	401-1	8
Répartition des démissions par genre					
Hommes	73,1 %	72,8 %	72,9 %	401-1	5; 8; 10
Femmes	26,9 %	27,2 %	27,1 %	401-1	5; 8; 10
Répartition des démissions par ancienneté					
Inférieure à 1 an	36,5 %	36,7 %	35,0 %	401-1	8
1/4 ans	39,8 %	38,4 %	40,7 %	401-1	8
5/14 ans	18,4 %	18,5 %	17,9 %	401-1	8
15/24 ans	4,2 %	5,3 %	4,8 %	401-1	8
25/34 ans	0,9 %	0,8 %	1,1 %	401-1	8
> 34 ans	0,2 %	0,3 %	0,5 %	401-1	8

DIVERSITÉ	2022	2021	2020	GRI	ODD
Indice de diversité (objectif maintien supérieur à 90 %)	91,8 %	91,1 %	90,7 %	405-1	5; 8; 10
Diversité H/F					
Part des femmes dans l'effectif :					
Part des femmes dans l'effectif fin d'année	23,7 %	23,3 %	22,8 %	405-1	5; 8; 10
Part des femmes dans l'effectif en CDD en fin d'année	31,9 %	31,1 %	28,9 %	405-1	5; 8; 10
Part des femmes dans l'effectif moyen	23,5 %	23,0 %	22,6 %	405-1	5; 8; 10
Part des femmes en CDD dans l'effectif moyen	32,1 %	29,5 %	28,2 %	405-1	5; 8; 10
Part des femmes dans les instances dirigeantes et l'encadrement :					
Part de femmes cadres supérieurs (objectif 25 % en 2025)	24,0 %	21,0 %	19,0 %	405-1	5; 8; 10
Management (femmes cadres dans l'effectif total cadres)	27,4 %	26,3 %	25,3 %	405-1	5; 8; 10
Promotion de femmes cadres sur total promotion des cadres	32,4 %	31,4 %	33,7 %	405-1	5; 8; 10
Taux de recrutement femmes cadres	34,9 %	34,9 %	30,9 %	401-1	5; 8; 10
** Les indicateurs concernant la diversité du Comité exécutif et du Conseil sont inclus dans la partie Gouvernance*					
Égalité de traitement					
Rapport entre le salaire de base moyen des femmes et des hommes	0,95	0,94	0,94	405-2	5; 8; 10
Rapport entre la rémunération totale moyenne des femmes et des hommes	0,92	0,91	0,92	405-2	5; 8; 10
Part des femmes dans le quartile de rémunération supérieur	18,8 %	18,0 %	18,6 %	405-2	5; 8; 10
Part des femmes dans le quartile de rémunération moyen supérieur	21,1 %	20,1 %	19,7 %	405-2	5; 8; 10
Part des femmes dans le quartile de rémunération moyen inférieur	22,3 %	22,4 %	23,0 %	405-2	5; 8; 10
Part des femmes dans le quartile de rémunération inférieur	24,0 %	24,2 %	23,3 %	405-2	5; 8; 10
Diversité relative à l'âge					
Répartition de l'effectif par tranche d'âge					
<= 24 ans	7,3 %	7,4 %	6,6 %	405-1	8; 10
25/34 ans	24,2 %	24,2 %	23,6 %	405-1	8; 10
35/44 ans	27,6 %	27,5 %	27,7 %	405-1	8; 10
45/54 ans	24,5 %	25,0 %	26,3 %	405-1	8; 10
55/64 ans	15,4 %	14,9 %	14,9 %	405-1	8; 10
> 64 ans	1,0 %	1,0 %	0,9 %	405-1	8; 10
Répartition de l'effectif par ancienneté en pourcentage					
Inférieure à 1 an	13,8 %	14,0 %	9,4 %	405-1	8; 10
1/4 ans	28,6 %	27,9 %	29,9 %	405-1	8; 10
5/14 ans	28,9 %	29,4 %	30,7 %	405-1	8; 10
15/24 ans	18,7 %	18,3 %	18,8 %	405-1	8; 10
25/34 ans	7,5 %	7,8 %	8,5 %	405-1	8; 10
> 34 ans	2,5 %	2,6 %	2,7 %	405-1	8; 10
Diversité relative au handicap					
Part des salariés en situation de handicap dans le Groupe	1,9 %	1,6 %	1,6 %	405-1	8; 10

DÉVELOPPEMENT DES TALENTS	2022	2021	2020	GRI	ODD
Formation					
Part de la masse salariale des investissements en formation	0,44 %	0,40 %	0,33 %		4
Salariés ayant suivi une formation au cours de l'année (objectif 100 % d'ici 2025)	89,2 %	85,0 %	73,2 %	404-1	4
Nombre moyen d'heures de formation par salarié par an	17,2 heures	14,6 heures	12,1 heures	404-1	4
Nombre moyen d'heures de formation par salarié par an et par genre (H/F)	16,7 h / 18,7 h	14,3 h / 15,2 h	12,2 h / 12,1 h	404-1	4
Part des stages de formation technique et l'EHS	64,2 %	61,0 %	56,1 %	404-1	4

ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS	2022	2021	2020	GRI	ODD
Enquête annuelle de satisfaction des collaborateurs (me@Saint-Gobain) :					
Taux de participation	84,0 %	81,0 %	78,0 %		3; 8
Indice d'engagement (objectif supérieur au benchmark tous les ans)	84,0 %	83,0 %	82,0 %		3; 8
Taux de recommandation	86,0 %	85,0 %	84,0 %		3; 8
Entretiens annuels					
Part des salariés du Groupe bénéficiant d'un entretien annuel	64,0 %	64,1 %	61,7 %	404-3	8
Part des salariés non cadres bénéficiant d'un entretien annuel	58,1 %	58,1 %	55,3 %	404-3	8
Part des salariés cadres bénéficiant d'un entretien annuel	91,0 %	92,1 %	91,7 %	404-3	8
Dialogue social					
Part des salariés disposant d'une instance représentative du personnel	68,3 %	71,0 %	68,2 %	2-30	8; 16
Part des salariés du Groupe bénéficiant d'une convention collective	67,5 %	68,0 %	65,5 %	2-30	8; 16
Nombre d'accords actifs signés avec les instances représentatives du personnel	3 109	2 941	2 638	2-30	8; 16
Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation	de 2 semaines à plusieurs mois selon les pays	de 2 semaines à plusieurs mois selon les pays	de 2 semaines à plusieurs mois selon les pays	402-1	8; 16

PROGRAMME DE PROTECTION SOCIALE *CARE BY SAINT-GOBAIN (% d'employés couverts)*	2022	2021	2020	GRI	ODD
Couverture du programme CARE en nombre de collaborateurs couverts (objectif 100 % en 2023)	100,0 %	88,0 %	71,0 %	403-6	1; 3; 8; 10

Éthique et communautés

En termes de croissance inclusive et d'éthique des affaires, on peut noter des avancées dans des domaines tels que :

- 98 % des cadres sont formés au code éthique, près de 99 % sont formés à la lutte contre la corruption et aux règles de concurrence ;
- le poids de l'ESG dans les rémunérations est de 10 % dans la part court terme (ajout du critère de réduction des émissions de CO_2 à la sécurité en 2021) et de 20 % dans la part long terme (accroissement du critère de réduction des émissions de CO_2 de 5 % à 10 %, en 2021 avec comme autres critères la sécurité et la diversité pour 5 % chacun) ;
- un soutien continu à l'éducation, à la formation professionnelle et à la formation aux métiers de la construction (cf. chapitre 3, section 3.2.4).

OBJECTIFS	Date limite	Données 2022	Données 2021	Données 2020	Avancement
30 % de femmes au sein du Comité exécutif du Groupe d'ici 2025	2025	37,5 %	37,5 %	25,0 %	125,0 %
30 % de femmes dans les Comités exécutifs des unités commerciales d'ici 2025	2025	26,5 %	24,0 %	N/A	88,3 %
100 % d'achats de bois responsable d'ici 2025	2025	95,7 %	93,4 %	94,8 %	95,7 %
100 % des pays disposent d'un programme d'assistance communautaire d'ici 2025	2025	84,0 %	67,0 %	50,0 %	84,0 %
100 % des nouveaux managers sont formés au code d'éthique lors de leur année d'initiation, chaque année	Annuel	95,8 %	95,0 %	97,0 %	95,8 %

VALEURS DU GROUPE	2022	2021	2020	GRI	ODD
Formation Adhere : formation des nouveaux cadres au code éthique (les Principes de Comportement et d'Action) dans l'année de leur intégration (objectif 100 % par an)	95,8 %	95,0 %	97,0 %		4
Formation Adhere : formation de l'ensemble des cadres	97,9 %	96,9 %	97,0 %		4
Droits humains					
Nombre d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire	0	0	0	409-1	8; 16
Nombre d'incidents relatifs à la liberté syndicale	0	1	1	407-1	8; 16
Autres incidents liés aux droits humains, y compris travail des enfants	0	0	0	408-1	8; 16
Alertes reçues au moyen des dispositifs d'alertes professionnelles	845	645	477	2-16	8; 16
Lutte contre la corruption					
Formation ACT : formation des cadres dans l'année de leur intégration	98,2 %	95,0 %	94,0 %	205-2	4; 16
Formation ACT : formation de l'ensemble des cadres	98,6 %	98,0 %	94,0 %	205-2	4; 16
Nombre de cas de corruption avérés	0	0	0	205-3	8; 16
Respect de la légalité					
Formation *Comply* aux règles de la concurrence : formation des cadres dans l'année de leur intégration	98,0 %	93,0 %	96,0 %		4; 16
Formation *Comply* aux règles de la concurrence : formation de l'ensemble des cadres	98,5 %	98,0 %	96,0 %		4; 16
Montant des amendes significatives pour le non-respect des lois et des réglementations	0	0	0	206-1	8; 16
Nombre total des sanctions non financières pour le non-respect des lois et réglementations	0	0	0	206-1	8; 16

LUTTE CONTRE LA DISCRIMINATION ET LE HARCÈLEMENT	2022	2021	2020	GRI	ODD
Nombre d'incidents déclarés	**72**	**54**	**60**	**406-1**	**8; 10**
Discrimination dont	**51**	**35**	**38**	**406-1**	**8; 10**
Origine ethnique	9	6	5	406-1	8; 10
Handicap	2	5	10	406-1	8; 10
Genre	4	3	7	406-1	5; 8; 10
Age	7	2	N/A	406-1	8; 10
Orientation sexuelle	2	2	N/A	406-1	5; 8; 10
Statut familial	2	1	N/A	406-1	8; 10
Liberté syndicale	4	1	1	406-1	8; 10
Autres causes	21	15	17	406-1	8; 10
Harcèlement	**21**	**19**	**20**	**406-1**	**8; 10**
dont harcèlement sexuel	11	8	5	406-1	8; 10

ACHATS RESPONSABLES	2022	2021	2020	GRI	ODD
Fournisseurs et sous-traitants négoce					
Part des contrats avec des partenaires européens qui incluent la charte Fournisseurs	100,0 %	100,0 %	100,0 %		9; 12
Répartition des fournisseurs par niveau de performance RSE (évaluation incluant en particulier les droits humains, les conditions de travail, la lutte contre le travail forcé, contre le travail des enfants et contre la corruption...) en pourcentage du chiffre d'affaires					
Part des achats dits « risqués » suite à la cartographie des risques : 27,0 %					
Part des achats dits « risqués » ayant été évalués en termes de RSE : 92,2 %					
Part des revues documentaires ayant conclu à une performance RSE « critique »	3,3 %	2,9 %	5,1 %	414-2	9; 12
Part des revues documentaires ayant conclu à une performance RSE « à améliorer »	18,8 %	17,5 %	11,1 %	414-1	9; 12
Part des revues documentaires ayant conclu à une performance RSE « performant »	77,9 %	79,6 %	83,7 %	414-1	9; 12
Résultats des audits sur site des fournisseurs de marques propres évalués en termes de RSE					
Part des audits sur site ayant conclu à une performance RSE « critique »	0,0 %	0,5 %	1,9 %	414-2	9; 12
Part des audits sur site ayant conclu à une performance RSE « à améliorer »	40,6 %	57,9 %	35,2 %	414-1	9; 12
Part des audits sur site ayant conclu à une performance RSE « performant »	59,4 %	41,6 %	63,0 %	414-1	9; 12
Achats Bois responsable	95,7 %	93,4 %	94,8 %		8; 9; 12; 15
Fournisseurs et sous-traitants hors négoce					
Montant des achats couverts par la signature de la charte (périmètre éligible)	92,7 %	91,3 %	90,6 %		9; 12
Répartition des fournisseurs par niveau de performance RSE (évaluation incluant en particulier les droits humains, les conditions de travail, la lutte contre le travail forcé, contre le travail des enfants et contre la corruption...) en pourcentage de chiffres d'affaires					
Part des achats dits « risqués » suite à la cartographie des risques : 21,5 %					
Part des achats dits « risqués » ayant été évalués en termes de RSE : 74,5 %					
Part des revues documentaires ayant conclu à une performance RSE « critique »	11,8 %	14,0 %	22,6 %	414-2	9; 12
Part des revues documentaires ayant conclu à une performance RSE « à améliorer »	30,9 %	35,0 %	32,2 %	414-1	9; 12
Part des revues documentaires ayant conclu à une performance RSE « performant »	57,2 %	51,0 %	45,3 %	414-1	9; 12
Part des audits sur site ayant conclu à une performance RSE « critique »	10,7 %	18,5 %	5,2 %	414-2	9; 12
Part des audits sur site ayant conclu à une performance RSE « à améliorer »	20,7 %	16,5 %	38,5 %	414-1	9; 12
Part des audits sur site ayant conclu à une performance RSE « performant »	68,6 %	65,0 %	56,4 %	414-1	9; 12

* *Mise à jour méthodologie.*

IMPACT LOCAL	2022	2021	2020	GRI	ODD
Soutien aux communautés locales					
Investissements dans les projets	13,4 M€	15,1 M€	9,9 M€	413-1	1; 4; 8; 10; 11
Part des pays qui ont un programme d'actions sociétales (objectif 100 % en 2025)	84,0 %	67,0 %	50,0 %	413-1	1; 4; 8; 10; 11

DIVERSITÉ DES COMITÉS EXÉCUTIFS	2022	2021	2020	GRI	ODD
Comité exécutif du Groupe (objectif de 30 % d'ici 2025)	37,5 %	37,5 %	25,0 %	405-1	5; 8; 10
Comités exécutifs Unités opérationnelles (objectif de 30 % d'ici 2025)	26,5 %	24,0 %	N/A	405-1	5; 8; 10

PLAN D'ÉPARGNE GROUPE	2022	2021	2020	GRI	ODD
Proportion d'actions détenues par les employés par le biais du Plan d'Épargne du Groupe	8,8 %	8,3 %	9,1 %	401-2	8
Nombre de pays participant au Plan d'Épargne du Groupe	53	48	46	401-2	8
Taux de couverture du Plan d'Épargne du Groupe pour l'ensemble de l'effectif du Groupe	96,9 %	95,5 %	88,1 %	401-2	8

4.2.3 L'INTÉGRATION DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES NATIONS UNIES

Pour intégrer les Objectifs de développement durable (ODD) dans sa démarche RSE, Saint-Gobain s'est appuyé sur l'analyse de matérialité (cf. chapitre 2, section 2.1.3 B), son dialogue avec les parties prenantes et sa connaissance de sa chaîne de valeur. De façon générale, Saint-Gobain suit activement les débats sur les *reportings* liés aux ODD et en particulier le Groupe de travail organisé autour du Global Compact. Les 17 ODD ont été classés à différents niveaux, les ODD en lien avec la stratégie, les ODD avec un lien modéré (levier d'action limité ou lié à une activité spécifique) et les ODD non prioritaires, pour lesquels le Groupe a peu, voire aucun impact.

ODD 9 ODD en lien avec la stratégie

ODD 14 ODD avec un lien modéré avec la stratégie

ODD 15 ODD non prioritaires

Le Groupe est particulièrement engagé sur 14 objectifs de développement durable, intégrés à la stratégie :

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

ODD 9 — Mettre le potentiel d'innovation de Saint-Gobain au service d'un développement durable et d'une économie circulaire

Créer une croissance inclusive dans les pays où Saint-Gobain est présent — **ODD 1**

ODD 10 — Être inclusif en favorisant l'égalité des chances

Mettre en oeuvre des actions selon le contexte local — **ODD 2**

ODD 11 — Proposer des solutions durables et abordables répondant aux évolutions des modes de vie

Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être à tout âge — **ODD 3**

ODD 12 — Changer la manière de concevoir, produire et distribuer les produits et solutions du Groupe pour développer l'économie circulaire

Promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie — **ODD 4**

ODD 13 — Contribuer à l'émergence d'une économie « bas carbone » capable de préserver le bien commun

Être inclusif en favorisant l'égalité des chances — **ODD 5**

ODD 14 — Mettre en oeuvre des actions selon le contexte local

Assurer une gestion durable des ressources en eau — **ODD 6**

ODD 15 — Gérer et réduire l'impact de Saint-Gobain sur la biodiversité

Utiliser notre potentiel de consommation locale pour développer des réseaux d'énergie renouvelables locaux — **ODD 7**

ODD 16 — Partager les valeurs du Groupe avec ses parties prenantes

Créer des conditions garantissant des emplois de qualité pour les collaborateurs du Groupe — **ODD 8**

ODD 17 — Être une entreprise citoyenne dans chaque pays



ODD 1

Pas de pauvreté

Créer une croissance inclusive dans les pays où nous sommes présents :

- pour les collaborateurs : le groupe assure une rémunération juste à ses collaborateurs (cf. chapitre 3, section 3.2.3) ;
- pour les communautés locales : Saint-Gobain contribue au développement économique, à améliorer l'accès à des logements décents et à l'emploi local (cf. chapitre 3, section 3.2.4).



ODD 3

Bonne santé et bien-être

Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge :

- pour les collaborateurs : la santé et la sécurité sont des sujets centraux de la charte pour l'environnement, la santé et la sécurité de Saint-Gobain et sont des priorités absolues au cœur de sa culture d'entreprise (cf. chapitre 3, section 3.1.3. C) ;
- pour les fournisseurs : le Groupe incite ses fournisseurs à améliorer la santé et la sécurité de ses collaborateurs au travail, à travers la politique Achats Responsables (cf. chapitre 3, section 3.1.2 B) ;
- pour les clients : concevoir des produits confortables et durables est une priorité du Groupe (cf. chapitre 3, sections 3.1.3 B. b) et 3.1.4. A) ;
- pour les communautés locales : face aux situations d'urgence, les équipes locales de Saint-Gobain se mobilisent pour accompagner les populations impactées. En 2022, les équipes de Saint-Gobain en Pologne se sont mobilisées pour accueillir les réfugiés ukrainiens (cf. chapitre 3, section 3.2.4. A).



ODD 4

Éducation de qualité

Promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie :

- pour les collaborateurs : l'ambition de Saint-Gobain est d'être un employeur de référence, connu et reconnu pour la richesse des parcours professionnels qu'il propose. Saint-Gobain doit faciliter l'accès à la formation pour tous grâce à des formats correspondant à leurs besoins et à leurs attentes (cf. chapitre 3, section 3.2.3) ;
- pour les clients : le Groupe développe des programmes de formation des employés des clients, certaines formations sont certifiantes (cf. chapitre 3, section 3.2.4) ;
- pour les communautés locales : le Groupe entretient des relations avec les partenaires locaux dans de nombreux pays où il est présent afin de stimuler l'emploi local et d'accompagner des populations désavantagées dans le monde professionnel. Saint-Gobain contribue également aux enjeux sociétaux par le mécénat et la philanthropie (cf. chapitre 3, section 3.2.4) ;
- pour la société civile : l'accompagnement des jeunes est une priorité dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent, notamment l'insertion professionnelle des jeunes adultes en difficulté dans les métiers de la construction, grâce au programme Build Change (cf. chapitre 3, section 3.2.4).



ODD 5

Égalité entre les sexes

Être inclusif en favorisant l'égalité des chances :

- pour les collaborateurs : Saint-Gobain travaille à créer un environnement favorisant l'équité et l'égalité, indispensables à un véritable épanouissement professionnel, tout en facilitant la formation et la cohésion d'équipes opérationnelles performantes. L'exemplarité managériale et la politique d'égalité de traitement en matière de recrutement, de formation professionnelle et de rémunération en constituent les leviers d'action principaux (cf. chapitre 3, section 3.2.2. C) ;
- pour la société civile : Saint-Gobain œuvre en faveur d'un environnement plus inclusif grâce à son adhésion aux Women Empowerment Principles (WEPs) de l'ONU. Le groupe a également été référencé pour 2022 pour la cinquième année consécutive dans le Bloomberg Gender Equality Index (cf. chapitre 3, section 3.2.2. C) ;
- pour les communautés locales : la Fondation Saint-Gobain India s'est donné pour mission d'améliorer les conditions de vie des plus démunis en soutenant des projets liés à l'éducation, en particulier en accompagnant environ 9 500 jeunes filles (cf. chapitre 3, section 3.2.4).



ODD 6

Eau propre et assainissement

Assurer une gestion durable des ressources en eau :

- pour la société civile : réduire le plus possible les impacts des activités du Groupe sur les ressources en eau, qu'il s'agisse des prélèvements ou des rejets. L'objectif à long terme est de prélever le minimum d'eau et de tendre vers le « zéro rejet » d'eau industrielle sous forme liquide, tout en évitant de générer de nouveaux impacts pour d'autres milieux naturels et/ou pour d'autres parties prenantes (cf. chapitre 3, section 3.1.3. D. b.) ;
- pour les fournisseurs : Saint-Gobain accorde une vigilance particulière à la qualité de ses approvisionnements et à la performance de leurs fournisseurs en matière de gestion durable des ressources. Les risques liés aux catégories d'achat intègrent la performance environnementale et en particulier liés à l'eau (cf. chapitre 3, section 3.1.2. B.) ;
- pour les communautés locales : assurer une gestion de ces enjeux localement. Les besoins et risques liés à l'accès des populations locales sont systématiquement pris en compte dans les plans d'action du Groupe. (cf. chapitre 3, section 3.1.3. D. b.).



ODD 7

Énergie propre et d'un coût abordable

Utiliser notre potentiel de consommation locale pour développer des réseaux d'énergie renouvelables locaux :

- pour la société civile : Saint-Gobain fait partie de l'ETC (Energy Transition Commission) dont l'objectif est d'accélérer le changement vers un système énergétique bas carbone (cf. chapitre 3, section 3.3.1).



ODD 8

Travail décent et croissance économique

Créer des conditions garantissant des emplois de qualité pour les collaborateurs :

- pour les collaborateurs : le développement de la culture T.E.C. (*Trust, Empowerment, Collaboration*) constitue un catalyseur important pour le succès du développement des collaborateurs (cf. chapitre 3, section 3.2.3). L'ensemble des actions engagées a permis d'atteindre un indice d'engagement record des collaborateurs de 84 % en 2022, avec 86 % d'entre eux qui considèrent que leurs conditions de travail sont bonnes (cf. chapitre 2, section 2.3.6) ;
- pour les fournisseurs : les fournisseurs du Groupe s'engagent à assurer des conditions de travail décentes. Ainsi des critères éthiques sur les droits humains, les conditions de travail et le respect des normes, la santé et la sécurité et l'environnement, sont intégrés dans le processus d'achats (cf. chapitre 3, section 3.1.2).



ODD 9

Industrie, innovation et infrastructure

Mettre notre innovation au service d'un développement durable et d'une économie circulaire :

- pour les collaborateurs : pour développer des solutions qui anticipent les tendances du marché, le Groupe a mis en place une démarche d'innovation qui intègre les enjeux de développement durable. C'est grâce à l'innovation et l'évaluation de la performance des solutions que le groupe est en mesure d'accroître les évitements d'émissions CO_2 et d'adapter son offre aux nouvelles opportunités, liées à une transition juste et durable (cf. chapitre 3, section 3.1) ;
- pour la société civile : Saint-Gobain est depuis 2017 membre du board du WBCSD en charge « du climat, l'énergie, de l'économie circulaire, de la ville et de la mobilité » (cf. chapitre 3, section 3.3.1).



ODD 10

Inégalités réduites

Être inclusif en favorisant l'égalité des chances :

- pour les collaborateurs : Saint-Gobain travaille à créer un environnement favorisant l'équité et l'égalité, indispensable à un véritable épanouissement professionnel, tout en facilitant la formation et la cohésion d'équipes opérationnelles performantes (cf. chapitre 3, section 3.2.2. C.) ;
- pour les communautés locales : partout où il est présent, le Groupe s'engage à favoriser l'inclusion et à promouvoir la diversité sous toutes ses formes : mixité, nationalités, formations, parcours professionnels, diversité générationnelle, handicap, origines ethniques et sociales (cf. chapitre 3, section 3.2.2).



ODD 11

Villes et communautés durables

Proposer des solutions durables et abordables répondant aux évolutions des modes de vie adaptés à l'urbanisation grandissante :

- pour les clients : pour Saint-Gobain, il est impératif de concevoir des solutions durables et de contribuer à la construction de villes résilientes, garantissant le bien-être des individus dans un contexte de raréfaction des ressources et de changement climatique (cf. chapitre 3, section 3.3.2) ;
- pour la société civile : à l'échelle locale, le Groupe noue des partenariats avec de nombreux acteurs partageant cette même volonté de promouvoir des bâtiments plus durables. Les Green Building Councils (GBC), un réseau mondial unique d'associations nationales de professionnels et acteurs du marché de la construction, sont un partenaire incontournable. (cf. chapitre 3, section 3.3.1).



ODD 12

Consommation et production responsable

Changer notre manière de concevoir, produire et distribuer des produits et solutions pour développer l'économie circulaire :

- pour les collaborateurs : Climate Academy est un ensemble de formations mis à la disposition des collaborateurs de Saint-Gobain pour les informer sur les enjeux liés aux risques liés au changement climatique et les aider à répondre aux défis environnementaux (cf. chapitre 3, section 3.3.1) ;

- pour les clients : Saint-Gobain conçoit, produit et distribue des solutions durables et qui doivent s'adapter à de nouvelles modalités : intégrer plus de matières recyclées ou renouvelables pour réduire la consommation de matières premières vierges et les conséquences de leur exploitation en particulier sur la biodiversité ; allonger la durée de vie des produits pour réduire leur impact environnemental ; faciliter le recyclage ou la réutilisation des produits en fin de vie pour réussir à satisfaire les besoins des marchés avec un impact limité sur les ressources naturelles (cf. chapitre 3, section 3.4.2) ;
- pour les communautés locales : la politique thématique de gestion durable des ressources vise à promouvoir la gestion responsable des ressources afin de favoriser la transition vers l'économie circulaire. Par exemple le Groupe s'engage au travers d'une politique dite « Achats Bois » à lutter contre la déforestation en agissant de façon éthique et responsable sur la chaîne de valeur du Groupe pour préserver les forêts, les populations locales y vivant et la biodiversité (cf. chapitre 3, section 3.1.2. D.d.).



ODD 13

Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques

Contribuer à l'émergence d'une économie durable alignée avec l'accord de Paris :

- pour les clients : les solutions innovantes développées par Saint-Gobain pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments permettent de réduire à la fois les impacts négatifs de la construction sur le climat et les factures énergétiques des occupants, tout en améliorant le bien-être de ces derniers (cf. chapitre 3, section 3.3.2) ;
- pour la société civile : Saint-Gobain a l'ambition de favoriser l'émergence d'une économie juste, durable et alignée avec l'accord de Paris dans les pays où il est présent (cf. chapitre 3, section 3.3.1) ;
- pour les investisseurs : Saint-Gobain est aligné avec les recommandations de la Task Force on Financial Disclosure (TCFD) (cf. chapitre 3, section 3.3.2) et a publié en 2022 son premier ESG Information Pack (cf. chapitre 2, section 2.1.3) ;
- pour les autorités réglementaires : le Groupe participe au débat public sur le changement climatique (cf. chapitre 3, section 3.2.1. B) ;
- pour les fournisseurs : le programme de maîtrise du « scope » 3 associe les fournisseurs dans le cadre des négociations menées par les équipes achats (cf. chapitre 3, section 3.3.3), dans le même temps, Saint-Gobain incite les fournisseurs à réduire leur empreinte carbone par la politique Achats Responsables (cf. chapitre 3, section 3.1.2. B).



ODD 16

Paix, justice et institutions efficaces

Partager les valeurs du Groupe avec les parties prenantes :

- pour les collaborateurs : la démarche responsable du Groupe est fondée sur son code éthique : les Principes de Comportement et d'Action (cf. chapitre 3, section 3.1.5) ;
- pour les fournisseurs : la démarche Achats Responsables intègre l'adhésion des fournisseurs à la charte Fournisseurs fondée sur les Principes de Comportement et d'Action (cf. chapitre 3, section 3.1.5) ;
- pour la société civile : le respect de la légalité, des principes du code éthique et le respect des droits humains sont des valeurs fondamentales du Groupe (cf. chapitre 3, section 3.1.5).



ODD 17

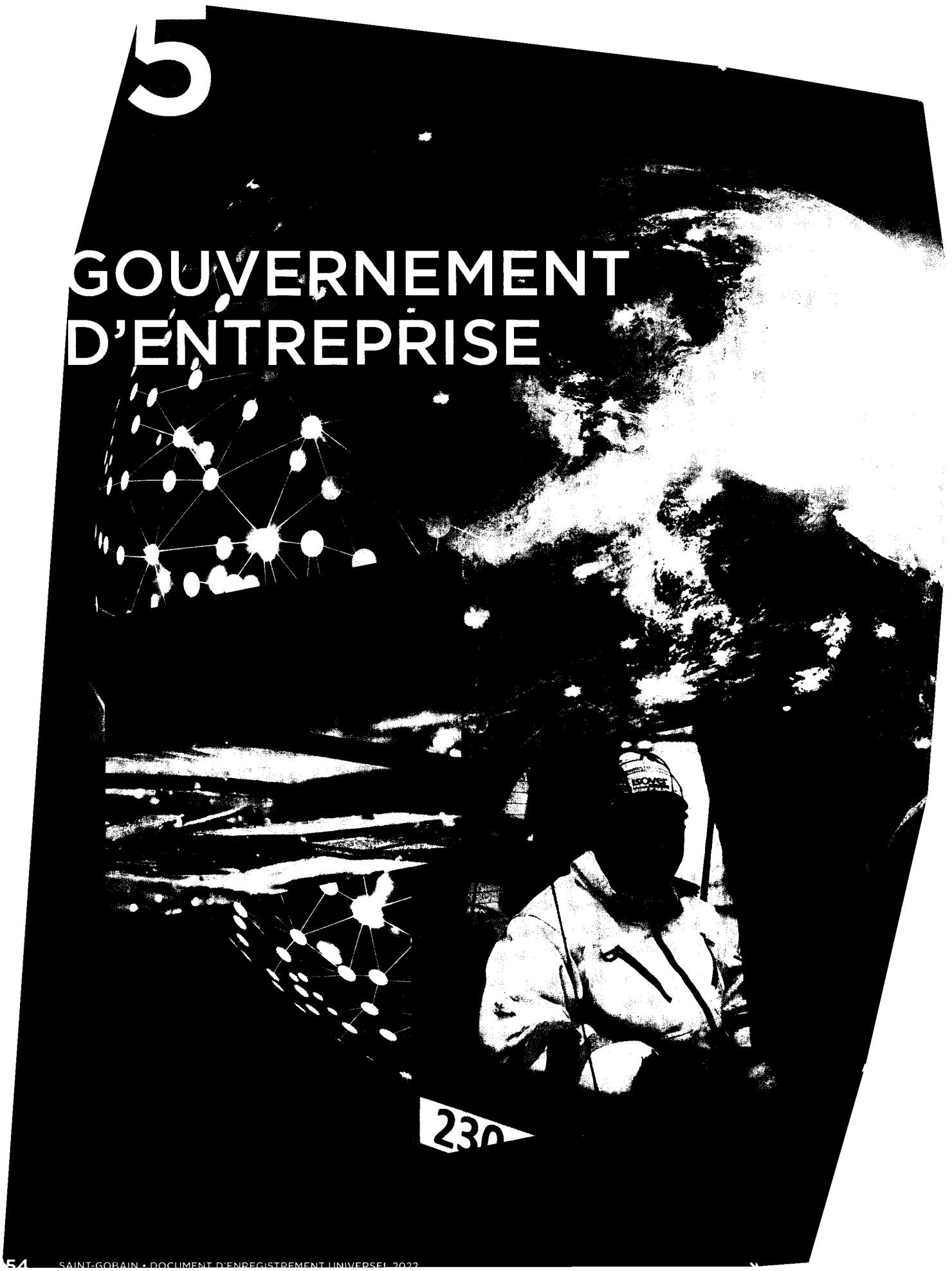
Partenariats pour la réalisation des objectifs

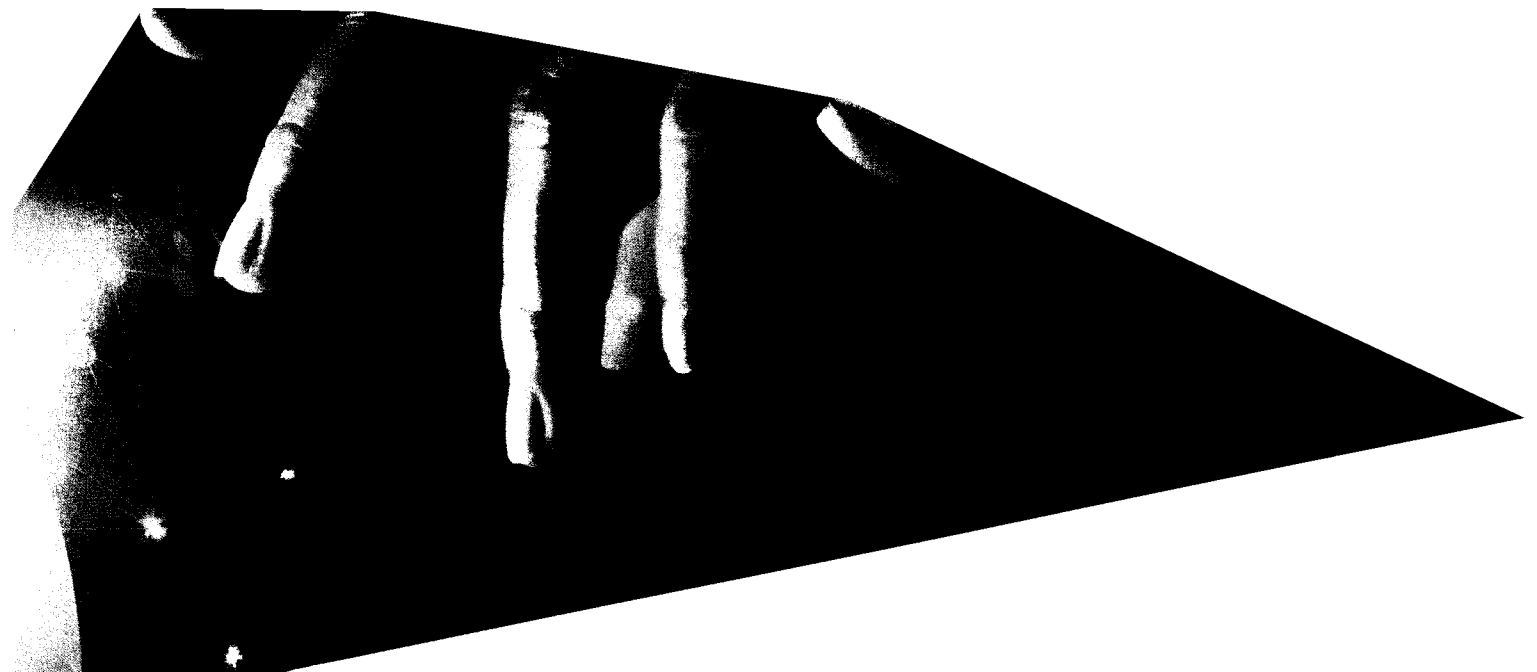
Favoriser les coopérations multi-parties prenantes :

- pour les collaborateurs : à travers ses engagements, le Groupe assure des conditions de travail décentes et lutte contre les pratiques non conformes à son code éthique et à sa politique en matière de droits humains (cf. chapitre 3, section 3.2.1. A) ;
- pour les fournisseurs : Saint-Gobain incite également ses partenaires, en particulier ses fournisseurs, à s'engager sur les dix principes du Pacte mondial des Nations unies (cf. chapitre 3, section 3.2.1) ;
- pour les autorités réglementaires : le Groupe participe au débat public relatif aux grands enjeux auxquels il fait face, par exemple le changement climatique ou bien encore la transition vers une économie circulaire (cf. chapitre 3, section 3.2.1 B) ;
- pour la société civile : par ses prises de position, ses engagements et ses partenariats, Saint-Gobain œuvre en faveur d'une transition juste et durable (cf. chapitre 3, section 3.3.).

5

GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE





5.1 COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE DIRECTION 156

5.1.1 Composition du Conseil d'administration 156

5.1.2 Fonctionnement du Conseil d'administration 171

5.1.3 Direction du Groupe 182

5.2 RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 183

5.2.1 Rémunération des administrateurs 183

5.2.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux 185

5.2.3 Rémunérations des membres de la Direction du Groupe 209

5.2.4 Plans de rémunération à long terme (actions de performance, options sur actions et unités de performance) 209

5.3 TRANSACTIONS EFFECTUÉES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX 215

5.4 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE (ARTICLES L. 225-37 ET SUIVANTS ET L. 22-10-10 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE) 216

5.5 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES 217

5.1 COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE DIRECTION

Les sections 5.1.1 p. 156 et 5.1.2 p. 171 qui suivent, établies avec le concours du Comité des nominations et des rémunérations du Conseil d'administration et de l'administrateur référent, rendent compte, en application des articles L. 225-37 et suivants et L. 22-10-10 et suivants du Code de commerce, de la composition du Conseil, ainsi que des conditions de préparation et d'organisation de ses travaux (voir section 5.4 p. 216 pour l'intégralité du rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise).

Application du code de gouvernement d'entreprise Afep-Medef

La Compagnie de Saint-Gobain se réfère au code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées publié par l'Afep et le Medef dans sa version actualisée en décembre 2022, consultable sur le site Internet de l'Afep à l'adresse suivante : www.afep.com.

Les pratiques de la Société sont conformes à l'ensemble des recommandations contenues dans le code Afep-Medef (le « code Afep-Medef »).

Recommandation du code Afep-Medef à laquelle il est dérogé	Pratique de Saint-Gobain et justification
Néant	Néant

5.1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Membres du Conseil d'administration

Le Conseil comprend 14 membres nommés pour une durée de quatre ans, dont un administrateur représentant les salariés actionnaires et deux administrateurs représentant les salariés nommés en application de la loi, et un administrateur référent, indépendant, en charge notamment de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société.

73 %
administrateurs indépendants

99 %
taux de présence

1
administrateur référent

45 %
de femmes

2
administrateurs salariés

1
administrateur représentant les salariés actionnaires

Le tableau ci-après présente de manière synthétique la composition du Conseil d'administration et des Comités au 1er février 2023 :

	Nom	Âge	Indépendant [a]	Autres mandats [e]	CAR [f]	CNR [g]	CRSE [h]	Années de présence
	Pierre-André de Chalendar	64	Non	2				16,5
	Benoit Bazin	54	Non	1				1,5
	Jean-François Cirelli	64	Oui	0		(P) [j]		2,5
	Lydie Cortes	51	Non [b]	0		(M)		4,5
	Sibylle Daunis-Opfermann	48	Non [c]	0				2,5
	Thierry Delaporte	55	Oui	1				0,5
	Lina Ghotmeh	42	Oui	0			(M)	1,0
	Iêda Gomes Yell	66	Oui	0	(M) [i]			6,5
	Pamela Knapp	64	Oui	2	(P)			9,5
	Agnès Lemarchand	68	Oui	2	(M)		(P)	9,5
	Dominique Leroy	58	Oui	3 [l]		(M)		5,5
	Gilles Schnepp	64	Non	2	(M)			13,5
	Jean-Dominique Senard [d]	69	Oui	1			(M)	10,5
	Philippe Thibaudet	42	Non [b]	0			(M)	4,5
	NOMBRE DE SÉANCES [k]				**Conseil : 9**	**CAR : 4**	**CNR : 4**	**CRSE : 4**
	TAUX DE PRÉSENCE				**99 %**	**93 %**	**93 %**	**100 %**

(a) *Selon les critères énoncés par la recommandation 10.5 du code Afep-Medef, cf. section 5.1.1, p. 166, pour plus de détails.*
(b) *Administrateur représentant les salariés, nommé en application de la loi, non comptabilisé dans le calcul des ratios d'administrateurs indépendants, conformément aux recommandations du code Afep-Medef, et de parité au sein du Conseil d'administration, conformément à la loi.*
(c) *Administratrice représentant les salariés actionnaires, non comptabilisée dans le calcul du ratio d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration, conformément aux recommandations du code Afep-Medef, et de parité au sein du Conseil d'administration, conformément à la loi.*
(d) *Administrateur référent.*
(e) *Exercés au sein de sociétés cotées (hors Compagnie de Saint-Gobain).*
(f) *Comité d'audit et des risques.*
(g) *Comité des nominations et des rémunérations.*
(h) *Comité de la responsabilité sociale d'entreprise.*
(i) *Membre d'un Comité.*
(j) *Président d'un Comité.*
(k) *Pour la période du 1er janvier 2022 au 31 décembre 2022.*
(l) *Dominique Leroy exerce l'ensemble de ses mandats au sein du groupe Deutsche Telekom AG, T-Mobile USA (USA) et OTE (Grèce) étant des sociétés contrôlées par Deutsche Telekom AG.*

Le Conseil d'administration s'interroge chaque année, notamment à l'occasion de son évaluation, sur l'équilibre souhaitable de sa composition et de celle des Comités. Il s'assure notamment, au regard de la diversité et de l'internationalisation des activités du groupe Saint-Gobain, de la présence d'administrateurs disposant d'une expérience à l'international, et veille à ce que les profils et les compétences représentés au Conseil reflètent dans la mesure du possible la diversité des enjeux auxquels le Groupe peut être confronté afin de garantir aux actionnaires et au marché que ses missions sont accomplies avec la compétence, l'indépendance et l'objectivité nécessaires.

Les fiches ci-après présentent les membres du Conseil d'administration au 1er février 2023, leur expérience et leurs expertises respectives, et les principaux mandats et principales fonctions qu'ils exercent ou ont exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années, à la connaissance de la Société.



PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR

Président du Conseil d'administration
Principale fonction exercée :
Président du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain
Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12, place de l'Iris – 92400 Courbevoie

64 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues : 375 945

Date de première nomination : juin 2006

Date de début de mandat : juin 2022

Date d'échéance du mandat d'administrateur : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Pierre-André de Chalendar est entré à la Compagnie de Saint-Gobain en tant que Directeur du Plan le 1er octobre 1989.
Directeur des Abrasifs Europe (1992-1996), puis de la Branche Abrasifs (1996-2000) dont le siège était situé à Worcester aux États-Unis, avant d'être nommé Délégué Général de la Compagnie pour le Royaume-Uni et la République d'Irlande (2000-2002), M. Pierre-André de Chalendar a été nommé Directeur Général Adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain en charge du Pôle Distribution Bâtiment en 2003.
Nommé Directeur Général Délégué de la Compagnie de Saint-Gobain en mai 2005 puis élu administrateur en juin 2006, il est nommé Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain en juin 2007 puis Président-Directeur Général en juin 2010, fonction qu'il exerce jusqu'en juin 2021. Depuis juillet 2021, M. Pierre-André de Chalendar est Président du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain.
M. Pierre-André de Chalendar est également administrateur de BNP Paribas depuis 2012, Président de son Comité des rémunérations et membre de son Comité de Gouvernance, d'Éthique, des Nominations et de la RSE. Il est également administrateur de Veolia Environnement depuis 2021 et membre de son Comité des nominations.
Ses mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.
M. Pierre-André de Chalendar est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2006.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe	Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
• Administrateur, Président du Comité des rémunérations et membre du Comité de gouvernance, d'éthique, des nominations et de la RSE de BNP Paribas* • Administrateur et membre du Comité des nominations de Veolia Environnement* • Administrateur de Bpifrance	Néant

* *Société cotée.*



BENOIT BAZIN

Administrateur
Principale fonction exercée : Directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain
Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12, place de l'Iris – 92400 Courbevoie

54 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues : 96 963

Date de première nomination : juin 2021

Date de début de mandat : juin 2021

Date d'échéance du mandat :
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Après des études en France et aux États-Unis, et quatre années passées au CIRI et à la Direction du Trésor, M. Benoit Bazin rejoint Saint-Gobain en 1999. Il y exerce diverses fonctions en France, dont celle de Directeur du Plan de 2000 à 2002, et, à partir de 2002, aux États-Unis - dans un rôle opérationnel au sein du Pôle Matériaux Haute Performance, puis est nommé en 2005 Directeur Financier de la Compagnie de Saint-Gobain. De 2009 à fin 2015, M. Benoit Bazin dirige le Pôle Distribution Bâtiment. En 2010, il est nommé Directeur Général Adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain. De 2016 à fin 2018, M. Benoit Bazin dirige le Pôle Produits pour la Construction. Durant l'année 2017, il exerce également les fonctions de Président et CEO de CertainTeed Corporation aux États-Unis. Nommé Directeur général délégué de la Compagnie de Saint-Gobain le 1er janvier 2019 puis élu administrateur le 3 juin 2021, il est nommé Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain à compter du 1er juillet 2021.
En outre, M. Benoit Bazin a été nommé administrateur de Vinci en 2020 ; à ce titre, il est Président du Comité stratégie et RSE et membre du Comité des nominations et de la gouvernance. Il a également été administrateur et membre du Comité d'audit et des risques d'Essilor entre 2009 et 2017 et Président du Comité d'audit et des risques de mai 2016 à mars 2017. Il est par ailleurs administrateur de la Cité de l'Architecture et du Patrimoine.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administrateur et Président du Comité stratégie et RSE et membre du Comité des nominations et de la gouvernance de Vinci*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

Néant

* *Société cotée.*



JEAN-FRANÇOIS CIRELLI

Administrateur indépendant
Président du Comité des nominations et des rémunérations
Principale fonction exercée : Président de BlackRock France, Belgique et Luxembourg (1)
BlackRock France – 16, rue du 4 Septembre – 75002 Paris

64 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues : 800

Date de première nomination : juin 2020

Date de début de mandat : juin 2020

Date d'échéance du mandat :
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Jean-François Cirelli débute sa carrière professionnelle en occupant diverses fonctions à la Direction du Trésor au ministère de l'Économie et des Finances entre 1985 et 1995 où il a notamment été en charge de la politique de l'habitat, avant de rejoindre la Présidence de la République au poste de conseiller économique en 1995. En 2002, il est nommé Directeur Adjoint de Cabinet du Premier ministre, en charge notamment des dossiers économiques, industriels et sociaux.
En 2004, M. Jean-François Cirelli est nommé Président-Directeur Général de Gaz de France, mandat qu'il exerce jusqu'en 2008. De 2008 à 2014, il est Vice-Président-Directeur Général Délégué de GDF SUEZ (devenu ENGIE). Il dirige également de 2012 à 2014 l'ensemble des activités Énergie de GDF SUEZ en Europe.
En 2016, M. Jean-François Cirelli est nommé Senior Advisor d'Advent International, et Président de BlackRock France, Belgique et Luxembourg. Il est administrateur d'Idemia depuis 2017. Il est également membre du Conseil d'orientation de Sonepar SAS et membre du Conseil de surveillance de Saur SAS depuis 2018 ainsi que membre du Conseil d'administration de MET Holding AG depuis 2019.
M. Jean-François Cirelli est administrateur de la Compagnie Saint-Gobain depuis juin 2020.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Président de BlackRock France, Belgique et Luxembourg
- Senior Advisor d'Advent International
- Administrateur d'Idemia
- Administrateur de Saur
- Administrateur de MET Holding AG** (Suisse)

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Membre du Conseil de surveillance de Uniper SE* (Allemagne) (2017-2020)

(1) *Administrateur à titre individuel et non sur proposition de BlackRock, M. Jean-François Cirelli ne représente pas BlackRock au Conseil d'administration.*
* *Société cotée.*
** *Société étrangère non cotée.*



LYDIE CORTES

Administratrice salariée
Membre du Comité des nominations et des rémunérations
Principale fonction exercée : Coordinatrice Sécurité Produits
Saint-Gobain Weber France – D 1083 – Le Grand Étang – 01960 Servas

51 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues : 7

Date de première nomination : mai 2018

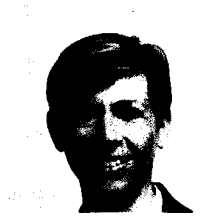
Date de début de mandat : juin 2022

Date d'échéance du mandat :
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Lydie Cortes a rejoint le groupe Saint-Gobain en 1992, au sein du laboratoire de recherche et développement de Saint-Gobain Weber sur le site de Servas où elle exerce différentes fonctions : d'abord comme technicienne au développement et contrôle couleur, puis au développement de méthodes de contrôle des produits finis en pâte, elle est, de 1999 à 2012, technicienne R&D en formulation de produits finis en poudre.
Mme Lydie Cortes a occupé à partir de 1996 divers mandats électifs et syndicaux, dont ceux de membre du Comité d'Établissement, Déléguée du Personnel et membre du CHSCT de Saint-Gobain Weber et, depuis 2004, Délégué Syndical Central de la CFDT.
Depuis 2007, Mme Lydie Cortes est membre titulaire du Comité de Groupe et, en 2010, elle est élue Secrétaire de la Convention Européenne et du Comité Restreint de Saint-Gobain.
Mme Lydie Cortes exerce les fonctions de Coordinatrice Sécurité Produits (gestion et évaluation des classes de danger des produits, sensibilisation et prévention à l'utilisation et à la manipulation de produits chimiques) chez Saint-Gobain Weber France depuis 2012.
Mme Lydie Cortes est administratrice de la Compagnie Saint-Gobain depuis juin 2018.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe	Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
Néant	Néant



SIBYLLE DAUNIS-OPFERMANN

Administratrice représentant les salariés actionnaires
Principale fonction exercée : Directrice générale de PUM
PUM – 4, rue René Francart – 51100 Reims

48 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues : 2 158

Date de première nomination :
mars 2020

Date de début de mandat : juin 2021

Date d'échéance du mandat :
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Sibylle Daunis-Opfermann débute sa carrière en 1996 dans une PME du secteur automobile, où elle a pour mission d'optimiser les achats hors production de grands groupes du secteur des sous-traitants automobile.
En 1998, elle rejoint l'activité Welding du groupe Air Liquide, où elle occupe le poste d'adjointe au Directeur des Achats de Production, avant de rejoindre la Direction Marketing et de prendre en charge le pilotage de l'ensemble des produits de négoce.
En 2001, elle rejoint Virax, société du groupe Facom spécialisée dans l'outillage pour le plombier, en tant que responsable achats.
C'est en 2005 qu'elle rejoint le groupe Saint-Gobain, au sein de PUM Plastiques, où elle est adjointe au Directeur des Achats, fonction qu'elle exerce jusqu'en 2010 avant d'être nommée Directrice Marketing et Achats. En 2013, on lui confie, en sus de ses fonctions, la digitalisation de l'enseigne, ainsi que la Direction de la Communication.
Depuis septembre 2016, elle est Directrice Générale de PUM.
Mme Sibylle Daunis-Opfermann est administratrice de la Compagnie Saint-Gobain depuis mars 2020.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe	Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
Néant	Néant



THIERRY DELAPORTE

Administrateur indépendant
Principale fonction exercée : Directeur général de Wipro Limited
Bangalore, Inde

55 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues : 1 795

Date de première nomination : juin 2022

Date de début de mandat : juin 2022

Date d'échéance du mandat :
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Thierry Delaporte débute sa carrière en 1992 au sein du cabinet de conseil Arthur Andersen avant de rejoindre, en 1995, le groupe Capgemini. Il y occupe tout d'abord diverses fonctions financières, notamment celles de Directeur Financier de la zone Europe du Sud, puis de la zone Asie-Pacifique. Il passe ensuite près de 15 ans aux États-Unis dans les fonctions financières et de direction opérationnelle ; à ce titre, il a notamment été Directeur Financier de l'Amérique du Nord, Directeur Général de l'entité mondiale stratégique des services financiers internationaux puis Directeur Général de la zone Amérique latine. En 2017, il est nommé Directeur Général Délégué du Groupe, mandat qu'il exerce jusqu'en 2020.
En juin 2020, il rejoint la société Wipro Limited, société dont le siège est situé à Bangalore, cotée sur le NYSE (New York Stock Exchange) et le BSE (Bombay Stock Exchange), leader mondial en technologies de l'information, en qualité de Directeur Général.
M. Thierry Delaporte est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2022.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe	Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
• Directeur général de Wipro Limited* (Inde)	Néant

* *Société cotée.*



LINA GHOTMEH

Administratrice indépendante
Membre du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise
Principale fonction exercée : Architecte
Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12, place de l'Iris – 92400 Courbevoie

42 ans

Nationalités :
Française, Libanaise

Nombre d'actions détenues : 800

Date de première nomination :
novembre 2021

Date de début de mandat :
novembre 2021

Date d'échéance du mandat :
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Lina Ghotmeh est une architecte particulièrement réputée de la scène internationale. Elle dirige son atelier Lina Ghotmeh - Architecture à Paris et réalise avec une équipe pluriculturelle ses créations en France et à l'international.
Elle a été distinguée par de nombreux prix, notamment le prix AJAP 2008 du Ministère de la Culture français, le prix DEJEAN 2016 de l'Académie d'Architecture, le Grand Prix Afex 2016, le prix Pierre Cardin 2019 de l'Académie des Beaux-Arts de Paris, et, plus récemment, le prix Tamayouz « Woman of Outstanding Achievement » 2020 et le Prix d'Architecture de la Fondation Schelling 2020. Elle a été nominée pour le Prix anglais Moira Gemmil!.
Son travail est exposé à la 17e Biennale d'Architecture de Venise et est fréquemment publié, notamment parmi les ouvrages de Phaidon et RIBA, ou dans les revues AA, Domus et Architectural Record.
Elle enseigne à la Yale School of Architecture aux États-Unis, à l'Université de Toronto au Canada et a enseigné à l'École Spéciale d'Architecture. Elle a été conférencière dans plusieurs institutions, notamment Columbia University aux États-Unis, Parsons School en France et le Royal College of Art au Royaume-Uni.
Mme Lina Ghotmeh est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis novembre 2021.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe	Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
• Présidente de Lina Ghotmeh Architecture	Néant



IÊDA GOMES YELL

Administratrice indépendante
Membre du Comité d'audit et des risques
Principale fonction exercée : Chercheuse et administratrice de sociétés
Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12, place de l'Iris – 92400 Courbevoie

66 ans

Nationalités : Brésilienne, Anglaise

Nombre d'actions détenues : 800

Date de première nomination : juin 2016

Date de début de mandat : juin 2020

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Iêda Gomes Yell a été Directeur Général de Companhia de Gas de São Paulo de 1995 à 1998.
Elle a ensuite occupé divers postes de direction au sein du groupe BP, notamment en tant que Vice-Présidente de la Pan American Energy (1998-1999), Vice-Présidente des affaires réglementaires (1999-2000), Présidente de BP Brésil (2000-2002), Vice-Présidente du développement de BP Solar (2002-2004), et Vice-Présidente de BP Integrated Supply and Trading (2004-2011). Elle a également été membre du Conseil de BP Brasil Ltd et de BP Egypt Investments Ltd jusqu'en 2011. Mme Iêda Gomes Yell a en outre été Vice-Présidente de New Ventures pour les zones Moyen-Orient et Asie du Sud (2004-2011) et Présidente indépendante de British Taekwondo Ltd (2011-2016).
Elle a également occupé plusieurs postes de direction au sein d'organisations professionnelles (the Brazilian Association of Infrastructure, the International Gas Union, the US Civil Engineering Foundation et the Brazilian Association of Gas Distribution Companies).
En 2011, elle a fondé Energix Strategy Ltd, une société de conseil sur les marchés de l'énergie basée à Warrington, qu'elle a présidée jusqu'en octobre 2017.
Mme Iêda Gomes Yell exerce en outre les fonctions de Directrice du Département de l'Infrastructure de la Fédération de l'Industrie de l'État de São Paulo (depuis 2012), Directrice conseillère à la Chambre de commerce brésilienne d'Angleterre, membre du Conseil Consultatif de la Fundaçao Getulio Vargas Energia et Directrice et co-fondatrice de WILL Latam, une organisation à but non lucratif pour le développement des femmes cadres (depuis 2014). Depuis septembre 2012, Mme Iêda Gomes Yell est chercheuse invitée de l'Oxford Institute for Energy Studies. En octobre 2020, elle est devenue représentante des consommateurs d'énergie au sein du Isle of Man Climate Change Citizens Forum.
Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.
Mme Iêda Gomes Yell est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2016.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administratrice et Présidente du Comité Stratégique et membre du Comité de Ressources Humaines, Conformité et Développement Durable de Prumo Logistica SA** (Brésil)
- Administratrice et membre du Comité de Nominations de The Institute of Directors** (Royaume-Uni)
- Administratrice de The Business Agency Isle of Man** (Île de Man)

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Administratrice et Présidente du Comité des nominations, développement durable et de la gouvernance et membre du Comité du capital humain et des rémunérations d'Exterran Corporation* (États-Unis) (2015-2022)
- Administratrice et membre du Comité d'audit et des risques et du Comité stratégique de Bureau Veritas* (2013-2021)
- Administratrice et Présidente du Comité de la gouvernance d'InterEnergy Group Holdings** (2013-2020)
- Administratrice et Présidente du Comité de la conformité d'Odebrecht SA (Brésil) (2018-2019)

* *Société cotée.*
** *Société étrangère non cotée.*



PAMELA KNAPP

Administratrice indépendante
Présidente du Comité d'audit et des risques
Principale fonction exercée : Administratrice de sociétés
Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12, place de l'Iris – 92400 Courbevoie

64 ans

Nationalité : Allemande

Nombre d'actions détenues : 1 818

Date de première nomination : juin 2013

Date de début de mandat : juin 2021

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Pamela Knapp a débuté sa carrière en 1987 comme consultante en Fusions/Acquisitions chez Deutsche Bank Morgan Grenfell GmbH et chez Fuchs Consult GmbH.
En 1992, elle est nommée Directrice des Projets Stratégiques puis de la Branche Maintenance & Service au sein du secteur Transportation Systems du Groupe Siemens, fonctions qu'elle occupe jusqu'en 1997. De 1998 à 2000, elle est membre du Directoire et Directrice Administratif et Financier (CFO) de Siemens SA, Belgique et Luxembourg.
En 2000, elle est Directrice du département central Corporate Development Executives du Groupe Siemens puis, à partir de 2004, membre du Directoire et Directrice Administratif et Financier du secteur Power Transmission & Distribution du Groupe Siemens jusqu'en 2009. De 2009 au mois d'octobre 2014, elle a été membre du Directoire de GfK SE.
Depuis juin 2020, elle est membre de la Commission des Monopoles (Monopolkommission) qui conseille le ministre de l'Économie allemand sur les sujets de la concurrence.
Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.
Mme Pamela Knapp est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2013.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Membre du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit de Lanxess AG* (Allemagne)
- Membre du Conseil de surveillance et Présidente du Comité d'audit de Signify N.V.* (Pays-Bas)

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Membre du Conseil de surveillance, du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et du Comité financier et d'audit de Peugeot SA* (2011-2021)
- Administratrice et membre du Comité d'audit de NV Bekaert* (Belgique) (2016-2020)
- Administratrice de HKP Group AG (Suisse) (2013-2019)
- Administratrice et membre du Comité d'audit de Panalpina World Transport (Holding) Ltd* (Suisse) (2015-2019)

* *Société cotée.*



AGNÈS LEMARCHAND

Administratrice indépendante
Présidente du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise
Membre du Comité d'audit et des risques
Principale fonction exercée : Administratrice de sociétés
Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12, place de l'Iris – 92400 Courbevoie

68 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues : 2 252

Date de première nomination : juin 2013

Date de début de mandat : juin 2021

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Agnès Lemarchand a débuté sa vie professionnelle avec différentes responsabilités opérationnelles au sein du Groupe Rhône-Poulenc de 1980 à 1985.
Nommée en 1986 Directrice Générale de l'industrie Biologique Française (IBF), elle crée en 1987 IBF Biotechnics aux États-Unis, filiale du Groupe Rhône-Poulenc et de l'Institut Mérieux, dont elle est nommée Présidente-Directrice Générale.
En 1991, elle rejoint le Groupe Ciments Français en tant que Directrice Générale de Prodical, filiale minéraux industriels qu'elle dirige de 1991 à 1996. Elle entre dans le Groupe Lafarge en 1997, occupe la fonction de Directrice de la stratégie de la branche Matériaux de Spécialités puis est nommée en 1999 Présidente-Directrice Générale de Lafarge Chaux.
En 2004, elle reprend avec les dirigeants de celle-ci la filiale de Lafarge Chaux au Royaume-Uni et fonde Steetley Dolomite Limited, dont elle assure la présidence exécutive pendant 10 ans avant de céder l'entreprise au groupe industriel Lhoist. Mme Agnès Lemarchand a été membre du Conseil de surveillance de Mersen de 2007 à 2013 et membre du Conseil Économique, Social et Environnemental (section des activités économiques) de 2012 à 2014. Elle est membre du Comité ESG de l'Institut Français des Administrateurs. Elle a également été Présidente de la société COMDEV d'avril 2021 à août 2022.
Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.
Mme Agnès Lemarchand est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2013.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administratrice et membre du Comité de nomination et de rémunération de Solvay SA* (Belgique)
- Administratrice et membre du Comité d'audit de BioMérieux*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Présidente de la société COMDEV (2021-2022)
- Présidente de Orchad SAS (2014-2019)

* *Société cotée.*



DOMINIQUE LEROY

Administratrice indépendante
Membre du Comité des nominations et des rémunérations
Principale fonction exercée : Membre du Directoire de Deutsche Telekom AG et Directrice générale Europe
Friedrich-Ebert – Allee 140 53113 Bonn – Allemagne

58 ans

Nationalité : Belge

Nombre d'actions détenues : 1 000

Date de première nomination : novembre 2017

Date de début de mandat : juin 2019

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2022

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

Mme Dominique Leroy a exercé diverses fonctions au sein d'Unilever Belgique et Benelux pendant 24 ans. Après avoir débuté dans les domaines du marketing, de la finance et du développement client, elle est nommée successivement, entre 1999 et 2006, Directrice de division opérationnelle, Directrice de la logistique et Directrice du développement client chez Unilever Foods Belgium. Elle devient ensuite, jusqu'en 2011, Directrice du développement client et membre du Comité de direction, puis Managing Director d'Unilever Benelux, où elle siège également au Comité de direction de 2008 à 2011.
En 2011, elle rejoint le groupe Proximus (anciennement Belgacom) en tant que Vice-Présidente en charge des ventes et du commerce en ligne de la division Consumer Business Unit, avant d'en devenir Vice-Présidente Exécutive en juin 2012. Puis, entre janvier 2014 et septembre 2019, Mme Dominique Leroy a exercé la fonction d'administratrice déléguée (Directrice Générale) du groupe Proximus, coté au premier marché d'Euronext Bruxelles. Au sein du groupe Proximus, elle a présidé également les Conseils d'administration des sociétés BICS et Be-Mobile et a été administratrice de Proximus Art.
Depuis novembre 2020, elle est membre du Directoire de Deutsche Telekom AG* et Directrice générale Europe.
Mme Dominique Leroy est, depuis mai 2020, Senior Advisor d'Ergon Capital Partners. Elle est également membre du Conseil d'administration de T-Mobile USA et de OTE (Grèce), sociétés contrôlées par Deutsche Telekom AG. Elle a présidé le Conseil Consultatif International de la Solvay Brussels School of Economics and Management jusqu'en octobre 2019.
Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.
Mme Dominique Leroy est administratrice de la Compagnie de Saint-Gobain depuis novembre 2017.

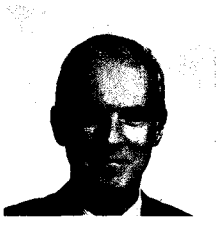
Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Membre du Directoire de Deutsche Telekom AG* et Directrice générale Europe (Allemagne)
- Membre du Conseil d'administration de T-Mobile USA* (États-Unis), société contrôlée par Deustche Telekom AG*
- Membre du Conseil d'administration de OTE* (Grèce) filiale détenue à plus de 50 % par Deutsche Telekom AG*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Membre du Conseil de surveillance, du Comité de gouvernance et de nomination, du Comité des risques et du Comité du développement durable et de l'innovation d'Ahold Delhaize* (Pays-Bas) (2016-2021)
- Senior Advisor de Bain & Company (Belgique) (2019-2020)
- Administratrice déléguée de Proximus* (Belgique) (2014-2019)
- Administratrice et Présidente du Comité d'audit de Lotus Bakeries* (2009-2018)

* *Société cotée.*



GILLES SCHNEPP

Administrateur
Membre du Comité d'audit et des risques
Principale fonction exercée : Président du Conseil d'administration de Danone
Compagnie de Saint-Gobain – « Tour Saint-Gobain » – 12, place de l'Iris – 92400 Courbevoie

64 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues : 800

Date de première nomination : juin 2009

Date de début de mandat : juin 2021

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2024

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Gilles Schnepp a débuté sa carrière chez Merrill Lynch en 1983 et est nommé en 1988 Directeur des départements obligataires et dérivés. En 1989, il rejoint le groupe Legrand où il occupe divers postes, dont celui de Secrétaire général et Directeur financier, avant d'être nommé Directeur général délégué (2000), membre du Comité de direction et administrateur (2001), Vice-président-directeur général (2004), Président-directeur général de Legrand (2006) puis Président du Conseil d'administration (2018), mandat qu'il occupe jusqu'en juin 2020.
Il a été, entre 2019 et 2021, Vice-président et membre référent du Conseil de surveillance de Peugeot SA ainsi que Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, et membre du Comité financier et d'audit de cette société. Il est administrateur, depuis mai 2020, de Sanofi et, depuis décembre 2020, de Danone, dont il préside le Conseil d'administration depuis le 15 mars 2021. Il est également administrateur de Socotec depuis 2022.
Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.
M. Gilles Schnepp est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2009.

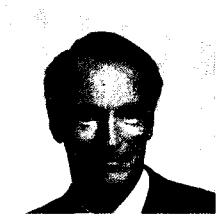
Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Président du Conseil d'administration et membre du Comité stratégie & transformation de Danone*
- Administrateur, Président du Comité des nominations, de la gouvernance et de la RSE et membre du Comité de réflexion stratégique de Sanofi*
- Administrateur de Socotec

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Administrateur de Legrand* (2002-2022)
- Vice-président et membre référent du Conseil de surveillance, Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et membre du Comité financier et d'audit de Peugeot SA* (2019-2021)
- Président-directeur général (2006-2018) puis Président du Conseil d'administration (jusqu'en 2020) de Legrand*

* *Société cotée.*



JEAN-DOMINIQUE SENARD

Administrateur référent
Administrateur indépendant
Membre du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise
Principale fonction exercée : Président du Conseil d'administration de Renault
Renault – 13, quai Alphonse le Gallo – 92100 Boulogne-Billancourt

69 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues : 7 685

Date de première nomination : juin 2012

Date de début de mandat : juin 2020

Date d'échéance du mandat :
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2023

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Jean-Dominique Senard a débuté sa carrière avec différentes responsabilités financières et opérationnelles au sein du Groupe Total de septembre 1979 à septembre 1987, puis chez Saint-Gobain de 1987 à 1996.
De septembre 1996 à mars 2001, il a été Directeur Financier du Groupe Pechiney et membre du Comité exécutif du Groupe. Il a ensuite assuré la direction du secteur Aluminium Primaire du Groupe Pechiney jusqu'en 2004. Puis, en tant que membre du Comité exécutif du Groupe Alcan, il a été en charge de l'intégration de Pechiney et Président de Pechiney SA.
M. Jean-Dominique Senard a rejoint Michelin en mars 2005 en tant que Directeur Financier et membre du Conseil exécutif du Groupe Michelin. En mai 2007, il devient Gérant non commandité du Groupe Michelin avant d'en être nommé Associé Commandité Gérant en mai 2011 aux côtés de M. Michel Rollier, puis Président de mai 2012 à mai 2019. M. Jean-Dominique Senard a été administrateur de SEB de 2009 à 2013.
M. Jean-Dominique Senard a été coopté comme nouvel administrateur et élu Président du Conseil d'administration de Renault le 24 janvier 2019.
Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.
M. Jean-Dominique Senard est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2012.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe	Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
• Président du Conseil d'administration de Renault* • Administrateur de Nissan Motor Co., Ltd. (Japon)**, • Membre du Comité de surveillance du Groupe Fives • Administrateur du Groupe Centre France – La Montagne S.A.	• Président de la Gérance de Michelin* (2012-2019)

* *Société cotée.*
** *Société étrangère cotée.*



PHILIPPE THIBAUDET

Administrateur salarié
Membre du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise
Principale fonction exercée : Chargé de mission EHS
Saint-Gobain Isover – 19, rue Paul Sabatier – 71102 Chalon-sur-Saône

42 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues : 7

Date de première nomination : mai 2018

Date de début de mandat : juin 2022

Date d'échéance du mandat :
AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2025

EXPERTISE ET EXPÉRIENCE

M. Philippe Thibaudet a effectué sa carrière professionnelle au sein de l'usine de Chalon-sur-Saône chez Saint-Gobain Isover comme opérateur de production posté à feu continu.
Il s'est engagé très tôt dans un parcours syndical, d'abord au sein de l'usine de Chalon-sur-Saône, puis dans les instances syndicales centrales, nationales et européennes du groupe Saint-Gobain comme représentant de la CGT.
Il a été chargé de l'activité revendicative et de la négociation collective dans l'ensemble des branches professionnelles couvertes par la Fédération Nationale des Travailleurs du Verre et de la Céramique CGT.
Au sein des instances de la société Saint-Gobain Isover et du groupe Saint-Gobain, il a été Délégué du Personnel, membre du CHSCT, membre du Comité d'Établissement, membre du Comité Central d'Entreprise, secrétaire du CHSCT, membre du Comité de Groupe, membre de la Convention pour le Dialogue social européen, Délégué Syndical, Délégué Syndical Central de l'entreprise SGI et Secrétaire Fédéral de la FNTVC-CGT. Enfin, il a été également Représentant suppléant du CCE au Conseil d'administration d'Isover.
M. Philippe Thibaudet occupe actuellement des fonctions de Chargé de mission EHS au sein de Saint-Gobain Isover à Chalon-sur-Saône depuis le 1er juillet 2019.
M. Philippe Thibaudet est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2018.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe	Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
Néant	Néant

Indépendance, politique de diversité et représentation des salariés actionnaires et des salariés au sein du Conseil d'administration

Indépendance

Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration a procédé à l'examen annuel de la situation des administrateurs au regard de l'ensemble des critères d'indépendance énoncés par le code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées auquel la Société se réfère.

Le Conseil a en outre notamment examiné lors de sa séance du 23 février 2023, comme chaque année, avec une vigilance particulière et au même titre que les autres critères, les relations d'affaires pouvant exister entre le groupe Saint-Gobain et l'entité ou le groupe dont est issu chaque administrateur. En particulier, M. Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'administration de Renault, M. Gilles Schnepp, Président du Conseil d'administration de Danone, Mme Dominique Leroy, membre du Directoire de Deutsche Telekom AG et Directrice générale Europe, M. Jean-François Cirelli, Président de BlackRock France, Belgique et Luxembourg, Mme Lina Ghotmeh, Présidente de Lina Ghotmeh Architecture et M. Thierry Delaporte, Directeur général de Wipro Limited, exercent des fonctions dirigeantes exécutives ou de présidence d'un organe social d'administration ou de surveillance. Il résulte de l'examen réalisé par le Conseil, décrit ci-après, qu'à l'exception de Mme Dominique Leroy et de M. Jean-Dominique Senard, aucun de ces administrateurs ni l'entité ou le groupe dont il est issu et au sein duquel il exerce des fonctions dirigeantes exécutives ou de présidence d'un organe social d'administration ou de surveillance n'entretient de relation d'affaires avec la Compagnie de Saint-Gobain, son groupe ou sa direction.

Aucun flux d'affaires n'existant entre respectivement les groupes Danone, BlackRock, Lina Ghotmeh Architecture ou Wipro Limited, d'une part, et Saint-Gobain, d'autre part, le Conseil a procédé à un examen quantitatif et qualitatif de la situation de Mme Dominique Leroy et de M. Jean-Dominique Senard, et des relations d'affaires entretenues respectivement entre les groupes Deutsche Telekom ou l'Alliance Renault (Renault, Nissan, Mitsubishi), d'une part, et Saint-Gobain, d'autre part.

Les flux d'affaires entre les groupes Saint-Gobain et Deutsche Telekom représentent, toutes activités confondues et au niveau mondial, moins de 0,1 % de leurs chiffres d'affaires consolidés respectifs. Entre l'Alliance Renault et le groupe Saint-Gobain, les flux d'affaires représentent, toutes activités confondues et au niveau mondial, moins de 0,1 % du chiffre d'affaires consolidé de Renault et moins de 0,5 % du chiffre d'affaires consolidé de Saint-Gobain. Ces chiffres sont très sensiblement inférieurs au seuil de matérialité de 1 % retenu par le Conseil. Par ailleurs, le Conseil d'administration a relevé qu'en raison de l'organisation du groupe Saint-Gobain, de sa taille et de la diversité de ses activités, le Conseil n'a pas vocation à intervenir dans le cadre des relations commerciales des différentes composantes métiers du Groupe qui sont en effet gérées de façon décentralisée par les Directions concernées. *A fortiori*, Mme Dominique Leroy et M. Jean-Dominique Senard, en leur qualité d'administrateur du groupe Saint-Gobain, ne disposent d'aucun pouvoir décisionnel direct ou indirect dans le cadre de l'établissement ou du maintien de ces courants d'affaires. Si toutefois, par extraordinaire, une telle question devait être débattue lors d'un Conseil, le règlement intérieur du Conseil prévoit des règles de gestion des conflits d'intérêts aux termes desquelles l'administrateur intéressé aurait le devoir d'informer le Président du Conseil d'administration et l'administrateur référent de sa situation et de s'abstenir de participer aux débats et délibérations sur le sujet en cause (cf. section 9.1.1 B, p. 370).

Compte tenu de ce qui précède, le Conseil a considéré que Mme Dominique Leroy et M. Jean-Dominique Senard n'entretiennent pas, directement ou indirectement, de relations d'affaires significatives avec le Groupe susceptibles d'affecter leur liberté de jugement ou leur indépendance.

Il est précisé que M. Jean-François Cirelli est administrateur à titre individuel et non sur proposition de BlackRock, qui détenait au 31 décembre 2022 6,02 % du capital et 5,49 % des droits de vote de la Société. M. Jean-François Cirelli ne représente pas BlackRock au sein du Conseil d'administration.

Sur l'absence de conflits d'intérêts des membres du Conseil d'administration et l'absence de contrat de services liant les administrateurs à la Société ou à une entité du Groupe, voir la partie relative aux conflits d'intérêts et déclarations relatives aux membres du Conseil d'administration, section 5.1.1, p. 156.

Le Conseil d'administration a conclu de l'examen de la situation d'indépendance des administrateurs au regard des critères énoncés par le code Afep-Medef qu'au 1er février 2023, huit administrateurs sur onze (soit 73 %) satisfont à l'intégralité des critères d'indépendance et sont donc considérés comme des administrateurs indépendants : Mmes Lina Ghotmeh, Iêda Gomes Yell, Pamela Knapp, Agnès Lemarchand et Dominique Leroy, et MM. Jean-François Cirelli, Jean-Dominique Senard et Thierry Delaporte. Conformément aux recommandations du code Afep-Medef, Mme Sibylle Daunis-Opfermann, représentant les salariés actionnaires, et Mme Lydie Cortes et M. Philippe Thibaudet, représentant les salariés, ne sont pas comptabilisés pour établir cette proportion.

Le tableau ci-dessous récapitule le résultat de l'examen d'indépendance de chaque administrateur au regard des critères énoncés par le code Afep-Medef.

	Critères [a]							
Administrateur	Critère 1 : *Salarié ou mandataire social exécutif au cours des 5 années précédentes*	Critère 2 : *Mandats croisés*	Critère 3 : *Relations d'affaires significatives*	Critère 4 : *Lien familial*	Critère 5 : *Commissaire aux comptes*	Critère 6 : *Durée de mandat supérieure à 12 ans*	Critère 7 : *Dirigeant mandataire social non exécutif*	Critère 8 : *Actionnaire important*
Pierre-André de Chalendar	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓
Benoit Bazin	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jean-François Cirelli	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓ [b]
Lydie Cortes	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sibylle Daunis-Opfermann	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Thierry Delaporte	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Lina Ghotmeh	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Iêda Gomes Yell	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pamela Knapp	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Agnès Lemarchand	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Dominique Leroy	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Gilles Schnepp	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓
Jean-Dominique Senard	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Philippe Thibaudet	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et ✗ représente un critère d'indépendance non satisfait.

[a] *Selon les critères énoncés par la recommandation 10.5 du code Afep-Medef : (i) ne pas être ou ne pas avoir été au cours des cinq années précédentes salarié ou dirigeant mandataire social exécutif de la Compagnie de Saint-Gobain ni salarié, dirigeant mandataire social exécutif ou administrateur d'une société que la Compagnie de Saint-Gobain consolide, (ii) ne pas détenir de mandat croisé au sens de la recommandation 10.5.2 du code Afep-Medef, (iii) ne pas avoir de relations d'affaires significatives avec le groupe Saint-Gobain, (iv) ne pas avoir de lien familial proche avec un mandataire social de la Compagnie de Saint-Gobain, (v) ne pas avoir été Commissaire aux comptes de la Compagnie de Saint-Gobain au cours des cinq années précédentes, (vi) ne pas être administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis plus de 12 ans, étant précisé que la perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des 12 ans, (vii) ne pas percevoir, pour un dirigeant mandataire social non exécutif, de rémunération variable en numéraire ou des titres ou toute rémunération liée à la performance de la Compagnie de Saint-Gobain ou du groupe Saint-Gobain et (viii) ne pas représenter un actionnaire important de la Compagnie de Saint-Gobain.*

[b] *Pour rappel, M. Jean-François Cirelli est administrateur à titre individuel et non sur proposition de BlackRock, qui détenait au 31 décembre 2022 6,02 % du capital et 5,49 % des droits de vote de la Société. M. Jean-François Cirelli ne représente pas BlackRock au sein du Conseil d'administration.*

Politique de diversité, complémentarité des compétences et expérience des administrateurs

Au 1er février 2023, quatre membres du Conseil d'administration sur onze (soit 36 %) sont de nationalité étrangère (Mme Sibylle Daunis-Opfermann, représentant les salariés actionnaires et Mme Lydie Cortes et M. Philippe Thibaudet, représentant les salariés, ne sont pas comptabilisés pour établir cette proportion). En outre, la majorité des administrateurs a, ou a eu, une très forte exposition internationale, en dirigeant des groupes ayant une forte implantation de leurs activités à l'étranger ou en exerçant des fonctions significatives à l'étranger (cf. biographies section 5.1.1, p. 156).

Par ailleurs, dans le cadre de son évaluation réalisée au cours de l'année 2022 avec l'aide d'un cabinet de consultants spécialisés (cf. évaluation du fonctionnement du Conseil section 5.1.2, p. 171), le Conseil d'administration a jugé très positivement sa composition en matière de diversité, de complémentarité des compétences sectorielles et fonctionnelles tant en ce qui concerne la connaissance du monde de l'industrie ou des métiers du Groupe (y compris la construction) qu'en matière d'innovation/digital, de direction générale, de stratégie, en matière financière, de gouvernance et/ou de responsabilité sociale d'entreprise (cf. biographies à la section 5.1.1, p. 158).

Les administrateurs ont estimé qu'il serait souhaitable de poursuivre le rajeunissement et l'internationalisation du Conseil dans le cadre des renouvellements à venir, notamment ceux des Présidents de Comités, sur une période de trois ans, en fonction des besoins découlant de l'analyse par le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil de la matrice de compétences et notamment en favorisant les axes de recherches suivants : un mandataire social exécutif en exercice ou disposant d'une telle expérience au sein d'autres grands groupes, un Directeur financier en exercice, un administrateur issu de la chaîne de valeur de la construction et/ou un administrateur disposant de compétences en matière de changement climatique.

Composition et fonctionnement des organes de direction

Le graphique ci-après présente de manière synthétique les compétences des membres du Conseil d'administration au 1er février 2023 :

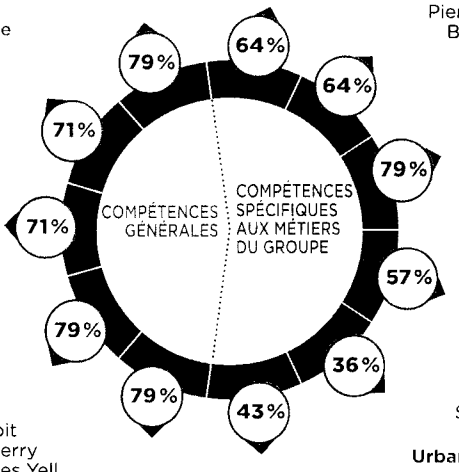
Direction générale / Gouvernance
Pierre-André de Chalendar, Benoit Bazin, Jean-François Cirelli, Sibylle Daunis-Opfermann, Thierry Delaporte, Iêda Gomes Yell, Pamela Knapp, Agnès Lemarchand, Dominique Leroy, Gilles Schnepp, Jean-Dominique Senard

Finance
Pierre-André de Chalendar, Benoit Bazin, Jean-François Cirelli, Thierry Delaporte, Iêda Gomes Yell, Pamela Knapp, Agnès Lemarchand, Dominique Leroy, Gilles Schnepp, Jean-Dominique Senard

Stratégie
Pierre-André de Chalendar, Benoit Bazin, Jean-François Cirelli, Thierry Delaporte, Iêda Gomes Yell, Pamela Knapp, Agnès Lemarchand, Dominique Leroy, Gilles Schnepp, Jean-Dominique Senard

International
Pierre-André de Chalendar, Benoit Bazin, Jean-François Cirelli, Thierry Delaporte, Lina Ghotmeh, Iêda Gomes Yell, Pamela Knapp, Agnès Lemarchand, Dominique Leroy, Gilles Schnepp, Jean-Dominique Senard

RH et environnement social
Pierre-André de Chalendar, Benoit Bazin, Jean-François Cirelli, Lydie Cortes, Sibylle Daunis-Opfermann, Thierry Delaporte, Pamela Knapp, Dominique Leroy, Gilles Schnepp, Jean-Dominique Senard, Philippe Thibaudet



Solutions pour la construction et l'industrie
Pierre-André de Chalendar, Benoit Bazin, Lydie Cortes, Sibylle Daunis-Opfermann, Lina Ghotmeh, Agnès Lemarchand, Gilles Schnepp, Jean-Dominique Senard, Philippe Thibaudet

Autres métiers industriels / Distribution
Pierre-André de Chalendar, Benoit Bazin, Jean-François Cirelli, Sibylle Daunis-Opfermann, Iêda Gomes Yell, Pamela Knapp, Dominique Leroy, Gilles Schnepp, Jean-Dominique Senard

RSE
Pierre-André de Chalendar, Benoit Bazin, Jean-François Cirelli, Lydie Cortes, Sibylle Daunis-Opfermann, Lina Ghotmeh, Iêda Gomes Yell, Agnès Lemarchand, Gilles Schnepp, Jean-Dominique Senard, Philippe Thibaudet

Climat
Pierre-André de Chalendar, Benoit Bazin, Jean-François Cirelli, Lina Ghotmeh, Iêda Gomes Yell, Agnès Lemarchand, Gilles Schnepp, Jean-Dominique Senard

Urbanisme/ Transformation des villes
Pierre-André de Chalendar, Benoit Bazin, Lina Ghotmeh, Iêda Gomes Yell, Gilles Schnepp

Digital / Innovation
Benoit Bazin, Sibylle Daunis-Opfermann, Thierry Delaporte, Lina Ghotmeh, Iêda Gomes Yell, Dominique Leroy

Enfin, le Conseil entend maintenir en son sein une proportion équilibrée de femmes et d'hommes (voir le paragraphe « Parité » ci-après).

Parité

Au 1er février 2023, le Conseil comprend cinq femmes sur onze membres (45 %), soit plus de 40 % de femmes, conformément aux dispositions des articles L. 225-17 et suivants du Code de commerce relatives à la représentation équilibrée de femmes et d'hommes au sein des conseils d'administration. Conformément à la loi, Mme Sibylle Daunis-Opfermann, représentant les salariés actionnaires, et Mme Lydie Cortes et M. Philippe Thibaudet, représentant les salariés, ne sont pas comptabilisés pour établir cette proportion. En intégrant ces derniers, le Conseil d'administration compterait 50 % de femmes.

Représentation des salariés actionnaires et des salariés

Mme Lydie Cortes et M. Philippe Thibaudet ont été désignés comme administrateurs représentant les salariés par le Comité de Groupe de la Société, conformément aux statuts de la Société. Ceux-ci ont en effet été modifiés par l'Assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2018 pour prévoir le maintien de deux administrateurs salariés, quelle que soit la taille du Conseil d'administration, et alors que, compte tenu de sa taille, la loi n'aurait alors imposé que la désignation d'un seul administrateur représentant les salariés. Cette initiative, anticipant la loi Pacte publiée en mai 2019, s'est pleinement inscrite dans la culture de dialogue social de Saint-Gobain.

Mme Sibylle Daunis-Opfermann, administratrice représentant les salariés actionnaires, est également nommée en application de la loi.

Les administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires siègent au Conseil d'administration au même titre que les autres administrateurs, avec voix délibérative. Sous réserve des dispositions légales qui leur sont propres, ces administrateurs sont soumis à l'ensemble des dispositions légales et statutaires, et disposent des mêmes droits et sont soumis aux mêmes devoirs, fixés notamment par le règlement intérieur du Conseil, que ceux applicables aux autres administrateurs.

Conformément à la loi, un membre du Comité social et économique (M. Vincent Cotrel, élu par les membres du Comité social et économique et représentant les salariés) siège au Conseil d'administration avec voix consultative.

Les statuts de la Société et le règlement intérieur du Conseil prévoient que chaque administrateur doit détenir au nominatif un minimum de 800 actions, la loi exonérant les administrateurs représentant les salariés, actionnaires ou non, de ce type d'obligation.

Au 1er février 2023, l'ensemble des actions détenues par les administrateurs (en ce compris M. Benoit Bazin) représente 0,10 % du capital social de la Société.

Conflits d'intérêts et déclarations relatives aux membres du Conseil d'administration

À la connaissance de la Compagnie de Saint-Gobain, au 1er février 2023, il n'existe aucun lien familial entre les administrateurs de la Compagnie, et, au cours des cinq dernières années, aucun administrateur n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre, liquidation ou placement d'entreprises sous administration judiciaire, n'a fait l'objet d'une mise en cause ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et/ou n'a été déchu par un tribunal du droit d'exercer la fonction de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Il n'existe pas, à la connaissance de la Compagnie de Saint-Gobain, de conflit d'intérêts entre la Compagnie de Saint-Gobain et les membres du Conseil d'administration au titre de leurs intérêts privés ou professionnels, ou de contrat de service liant personnellement un membre du Conseil d'administration à la Compagnie de Saint-Gobain ou à l'une de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat. L'administrateur référent a revu à cet effet les réponses apportées par chaque administrateur au questionnaire qui lui a été envoyé.

Le règlement intérieur du Conseil prévoit des règles de gestion des conflits d'intérêts dans l'hypothèse où une telle situation devait se présenter : l'administrateur intéressé aurait le devoir d'en informer le Président du Conseil d'administration et l'administrateur référent, et de s'abstenir de participer aux débats et délibérations sur le sujet en cause (cf. section 9.1.1 B, p. 370).

Par ailleurs, le Conseil a arrêté, conformément à l'article L. 22-10-12 du Code de commerce, une procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions. Cette procédure indique notamment :

- le champ des conventions concernées ainsi qu'une typologie de conventions susceptibles d'être considérées comme courantes pour la Compagnie de Saint-Gobain (à l'exclusion des conventions pouvant être conclues avec des administrateurs) ; et
- la détermination des personnes en charge, au sein du Secrétariat général, de la Direction de la trésorerie et des financements, de la Direction financière et de la Direction juridique *corporate*, de la qualification de telles conventions selon la nature des conventions considérées.

En 2022, aucune convention entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-38 du Code de commerce relatif aux conventions réglementées n'a été conclue entre la Compagnie de Saint-Gobain et ses administrateurs.

Renouvellement du Conseil d'administration et évolution de sa composition

Les mandats des membres du Conseil d'administration se renouvellent de manière échelonnée et équilibrée comme suit :

Date d'expiration du mandat	Administrateur et date de première nomination
À l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022	Dominique Leroy (novembre 2017) Lina Ghotmeh [(a)] (novembre 2021)
À l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2023	Jean-François Cirelli (juin 2020) Iêda Gomes Yell (juin 2016) Jean-Dominique Senard (juin 2012)
À l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2024	Benoit Bazin (juin 2021) Sibylle Daunis-Opfermann (mars 2020) Pamela Knapp (juin 2013) Agnès Lemarchand (juin 2013) Gilles Schnepp (juin 2009)
À l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2025	Pierre-André de Chalendar (juin 2006) Thierry Delaporte (juin 2021) Lydie Cortes (mai 2018) Philippe Thibaudet (mai 2018)

(a) *Lina Ghotmeh a été cooptée par le Conseil d'administration le 25 novembre 2021, cooptation ratifiée lors de l'Assemblée générale du 2 juin 2022, afin de pourvoir au remplacement de M. Denis Ranque, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de ce dernier, soit jusqu'à l'Assemblée générale du 8 juin 2023.*

Les résolutions concernant les mandats d'administrateurs devant être présentées à l'Assemblée générale du 8 juin 2023 seront examinées par le Conseil d'administration lors de sa séance prévue en mars 2023.

Synthèse de l'évolution de la composition du Conseil d'administration

Le tableau ci-après présente l'évolution de la composition du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2022 :

	Assemblée générale du 2 juin 2022
Départ	Anne-Marie Idrac (juin 2011) [a]
Renouvellement	Pierre-André de Chalendar (juin 2006) Lydie Cortes (juin 2018) [b] Philippe Thibaudet (juin 2018) [b]
Nomination/ratification proposée	Thierry Delaporte [a] Lina Ghotmeh [a]

[a] *Administrateur indépendant.*
[b] *Administrateur représentant les salariés, non comptabilisé dans le ratio d'administrateurs indépendants, conformément aux recommandations du code Afep-Medef.*

Le tableau ci-après présente l'évolution de la composition du Conseil en termes d'indépendance, de représentation des femmes et de présence d'administrateurs étrangers à l'issue des Assemblées générales des actionnaires du 3 juin 2021 et du 2 juin 2022 :

	À compter de l'Assemblée générale du 3 juin 2021	À compter de l'Assemblée générale du 2 juin 2022
Taux d'indépendance [a]	64 %	73 %
Taux de féminisation [b]	45 %	45 %
Taux d'administrateurs de nationalité étrangère [c]	27 %	36 %

[a] *Conformément aux règles fixées par le code Afep-Medef.*
[b] *Hors administrateurs représentant les salariés et hors administrateurs représentant les salariés actionnaires. En intégrant ces derniers, le Conseil d'administration compterait 50 % de femmes.*
[c] *Hors administrateurs salariés nommés en vertu de dispositions légales impératives spécifiques.*

Synthèse de l'évolution de la composition des Comités du Conseil d'administration

Les tableaux ci-après présentent l'évolution de la composition des trois Comités du Conseil d'administration au cours de l'exercice 2022.

Comité d'audit et des risques	Depuis l'Assemblée générale du 2 juin 2022
Présidente	Pamela Knapp [a]
Membres	Iêda Gomes Yell [a] Agnès Lemarchand [a] Gilles Schnepp

[a] *Administrateur indépendant.*

Comité des nominations et des rémunérations	Depuis l'Assemblée générale du 2 juin 2022
Président	Jean-François Cirelli [a]
Membres	Lydie Cortes [b] Dominique Leroy [a]

[a] *Administrateur indépendant.*
[b] *Administrateur représentant les salariés, non comptabilisé dans le ratio d'administrateurs indépendants, conformément aux recommandations du code Afep-Medef.*

Comité de la responsabilité sociale d'entreprise	Depuis l'Assemblée générale du 2 juin 2022
Présidente	Agnès Lemarchand [a]
Membres	Lina Ghotmeh [a] Jean-Dominique Senard [a] [b] Philippe Thibaudet [c]

[a] *Administrateur indépendant.*
[b] *Administrateur référent.*
[c] *Administrateur représentant les salariés, non comptabilisé dans le ratio d'administrateurs indépendants, conformément aux recommandations du code Afep-Medef.*

5.1.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Structure de gouvernance : évolution de la gouvernance et succession à la Direction générale depuis le 1er juillet 2021

Unicité des fonctions jusqu'au 30 juin 2021

Le Conseil d'administration avait décidé dans sa séance du 3 juin 2010 la réunion, à compter de cette date, des fonctions de Directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain avec la Présidence du Conseil d'administration et avait nommé M. Pierre-André de Chalendar en qualité de Président-directeur général.

La réunion des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, fonctions qui avaient été dissociées en juin 2007 pour assurer de manière harmonieuse la transition entre MM. Jean-Louis Beffa et Pierre-André de Chalendar, faisait suite à la cessation, en application de la limite d'âge statutaire, des fonctions de Président du Conseil d'administration par M. Jean-Louis Beffa, devenu alors Président d'honneur de la Compagnie de Saint-Gobain.

Le Conseil d'administration, qui en avait débattu à de nombreuses reprises depuis la réunion des fonctions, considérait en effet que l'unicité des fonctions était dans le meilleur intérêt de l'entreprise, car bien adaptée à Saint-Gobain, à l'expérience et à la grande transparence du Président-directeur général, et permettant une réactivité et une efficacité accrue dans le fonctionnement de la gouvernance et la conduite de la stratégie.

Il résultait de l'évaluation des travaux du Conseil, réitérée chaque année depuis 2013, que la quasi-totalité des administrateurs se satisfaisait de la réunion des fonctions. Le Conseil avait souhaité que celle-ci soit maintenue au cours de cette période, y compris, en 2018, à l'occasion du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar.

Évolution de la gouvernance et succession à la Direction générale du Groupe au 1er juillet 2021

Conformément aux meilleures pratiques de gouvernement d'entreprise, le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain a mené depuis 2019, sous l'égide de l'administrateur référent et du Comité des nominations et des rémunérations et avec l'aide d'un cabinet de recrutement, un travail approfondi en vue de préparer la succession de M. Pierre-André de Chalendar, Président-directeur général depuis 2010.

À l'issue de cette réflexion, le Conseil d'administration a jugé essentiel pour Saint-Gobain d'assurer une transition harmonieuse, en dissociant les fonctions de Président et de Directeur général. Sur proposition de M. Pierre-André de Chalendar, le Conseil a décidé – à l'unanimité – de nommer M. Benoit Bazin Directeur général, à compter du 1er juillet 2021.

Depuis cette date, M. Pierre-André de Chalendar continue à exercer la présidence du Conseil d'administration, l'Assemblée générale de juin 2022 ayant renouvelé son mandat d'administrateur, et le Conseil d'administration du 2 juin 2022 l'ayant reconduit dans ses fonctions de Président du Conseil d'administration. Il est toutefois précisé que M. Pierre-André de Chalendar a indiqué au Conseil d'administration qu'il n'exercerait ses fonctions de Président que pour une durée maximale de deux ans, soit au plus tard jusqu'à l'Assemblée de juin 2024.

Le Conseil d'administration a également décidé de proposer à l'Assemblée générale du 3 juin 2021 la nomination de M. Benoit Bazin, en tant qu'administrateur de Saint-Gobain, proposition qui a été approuvée lors de cette Assemblée générale.

Cette formule de gouvernement d'entreprise est reconnue comme la meilleure pratique pour permettre aux sociétés cotées d'assurer la transition pendant la période nécessaire dans le contexte de la succession du Président-directeur général.

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société dans la limite de l'objet social et sous réserve des limites prévues par la loi, les statuts et/ou le règlement intérieur du Conseil d'administration (cf. section 5.1.3, p. 182, et section 9.1.1, p. 368).

Il convient cependant de souligner que l'équilibre des pouvoirs est assuré, au sein du Conseil, garant du bon respect des règles de gouvernance, par :

- le rôle que joue spécifiquement en matière de gouvernance et de gestion des conflits d'intérêts l'administrateur référent, dont la fonction est assumée par M. Jean-Dominique Senard, administrateur indépendant (voir ci-après) ;
- la faculté pour les administrateurs de se réunir hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs au cours ou à l'issue d'une séance (cf. règles de fonctionnement du Conseil d'administration - règlement intérieur, sections 5.1.2, p. 171, et 9.1.1, p. 368) ; et
- la limitation de pouvoir des dirigeants mandataires sociaux exécutifs en matière d'opérations d'investissements, de restructurations, de cessions, d'acquisitions, de prise ou de cession de participation dont le montant unitaire est supérieur à 150 millions d'euros, ainsi que de toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée du groupe Saint-Gobain, dont la réalisation nécessite l'approbation préalable du Conseil d'administration (cf. règles de fonctionnement du Conseil d'administration - règlement intérieur, sections 5.1.2, p. 171, et 9.1.1, p. 368).

Il faut y ajouter :

- le rôle que jouent tous les membres du Conseil – notamment, mais pas uniquement, les indépendants, qui représentent 73 % des membres du Conseil d'administration, les trois quarts des membres du Comité d'audit et des risques et 100 % des membres du Comité des nominations et des rémunérations, du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise et des Présidents de Comités –, tous particulièrement compétents et expérimentés ; ainsi que
- l'administrateur représentant le principal actionnaire (les fonds du Plan d'Épargne du Groupe) ; et
- les administrateurs représentant les salariés désignés par le Comité de Groupe de Saint-Gobain, conformément aux statuts de la Société et en application de la loi.

Administrateur référent

Le Conseil d'administration, tenant compte de l'évolution de la pratique au sein des sociétés à présidence unifiée en France et de l'attente de certains investisseurs exprimée à l'occasion du dialogue que la Société entretient avec eux, a créé la fonction d'administrateur référent, qui est assumée par M. Jean-Dominique Senard, administrateur indépendant, depuis le 8 juin 2017.

L'administrateur référent est notamment en charge de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. En particulier, il est chargé de prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts, de conduire l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration, à la demande du Président du Conseil d'administration, d'être un point de contact des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain sur des sujets de gouvernance et, le cas échéant, les rencontrer et, en lien avec le Président du Conseil d'administration, de veiller à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission. Une description de ses pouvoirs et des moyens dont il dispose, parmi lesquels la possibilité de demander au Président du Conseil d'administration la convocation du Conseil sur un ordre du jour déterminé, y compris pour des *executive sessions*, figure à la section 9.1.1 B, p. 370.

Une fois par an, l'administrateur référent rend compte de son action au Conseil d'administration.

Activités au cours de l'exercice 2022

En 2022, l'administrateur référent a assisté à l'ensemble des séances du Conseil d'administration et du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise, dont il est membre.

Lors de la réunion du Conseil d'administration du 23 février 2023, M. Jean-Dominique Senard a présenté un bilan de son activité en tant qu'administrateur référent au titre de l'exercice 2022. Ses travaux ont notamment consisté à :

- examiner, avec le Comité des nominations et des rémunérations, la situation d'indépendance des administrateurs au regard des critères énoncés par le code Afep-Medef (notamment à travers la revue des questionnaires de conflits d'intérêts et l'analyse des relations d'affaires) ;
- débattre avec la Présidente [1] du Comité des nominations et des rémunérations et avec le Président du Conseil d'administration du plan de succession du Directeur général en cas de vacance imprévisible ;
- conduire l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et des Comités, qui s'est déroulée, en novembre 2022, dans les conditions suivantes :
  - l'administrateur référent a revu le projet de questionnaire à soumettre aux administrateurs préparé par le cabinet de consultants spécialisé retenu pour procéder à l'évaluation du Conseil ;
  - l'administrateur référent s'est entretenu avec le Président du Conseil et le Président du Comité des nominations et des rémunérations, et a été à la disposition des administrateurs qui le souhaitaient pour évoquer les contributions individuelles des administrateurs aux travaux du Conseil, au regard de leurs compétences et de leur participation respective aux délibérations ;
  - le cabinet de consultants spécialisé a présenté les résultats de l'évaluation du Conseil aux administrateurs qui ont débattu à cette occasion sur le fonctionnement du Conseil.
- rencontrer, en vue de l'Assemblée générale du 2 juin 2022, à la demande et avec la participation du Président du Conseil d'administration, et, fin 2022, en vue de l'Assemblée générale du 8 juin 2023, à la demande et avec la participation du Président du Conseil d'administration, plusieurs groupes d'actionnaires afin de dialoguer sur la gouvernance de Saint-Gobain ;
- présider les débats au cours d'une réunion du Conseil tenue hors la présence du Directeur général « *executive session* », en novembre 2022, portant sur la gouvernance du Groupe ;
- revoir les ordres du jour prévisionnels des séances du Conseil d'administration et des Comités pour l'exercice 2023 ;
- revoir la section 5.1.1, p. 156, relative à la composition du Conseil d'administration et la section 5.1.2, p. 171, relative au fonctionnement du Conseil d'administration.

L'administrateur référent a présenté un bilan de sa quatrième année d'exercice aux actionnaires lors de l'Assemblée générale du 2 juin 2022.

Règles de fonctionnement du Conseil d'administration – règlement intérieur

Conformément aux recommandations du code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, le Conseil d'administration a arrêté un règlement intérieur dès 2003, destiné à préciser, en complément des dispositions légales et réglementaires applicables et des statuts de la Société, les modalités de fonctionnement du Conseil et de ses Comités (Comité des nominations et des rémunérations, Comité d'audit et des risques et Comité de la responsabilité sociale d'entreprise), ainsi que les missions et moyens de l'administrateur référent.

Le règlement intérieur du Conseil en vigueur au 1er février 2023, qui tient compte des révisions successives du code Afep-Medef et de la loi Pacte, est intégralement reproduit à la section 9.1.1 B, p. 370, à l'exception des dispositions qui concernent les Comités du Conseil, lesquelles sont reproduites aux paragraphes indiqués ci-après.

Délibérations du Conseil d'administration

Le règlement intérieur prévoit que les délibérations du Conseil d'administration portent notamment sur les sujets suivants :

- examen et approbation du rapport annuel du groupe Saint-Gobain et des comptes consolidés et sociaux annuels et semestriels ;
- examen et approbation chaque année du budget du groupe Saint-Gobain ;
- examen et approbation au moins une fois par an des orientations stratégiques du groupe Saint-Gobain et veille de leur mise en œuvre en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ;
- approbation, préalablement à leur réalisation, des opérations d'investissements, de restructurations, de cessions, d'acquisitions, de prise ou de cession de participation dont le montant unitaire est supérieur à 150 millions d'euros, ainsi que de toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée du groupe Saint-Gobain.

[1] *Mme Anne-Marie Idrac était présidente du Comité des nominations et des rémunérations jusqu'au 2 juin 2022.*

Faculté de délibérer hors la présence des dirigeants mandataires sociaux

Le règlement intérieur du Conseil en vigueur prévoit la faculté pour les administrateurs de se réunir hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs au cours ou à l'issue d'une séance, afin d'évaluer leur performance et de réfléchir à l'avenir de la Direction générale du groupe Saint-Gobain. Ainsi, chaque année, le Directeur général quitte la séance du Conseil et du Comité des nominations et des rémunérations lors de l'examen – délibérations et votes – des questions portant sur l'évaluation de ses performances et la détermination de sa rémunération variable (séances de février), de même que lors de l'évaluation du Conseil, des questions de gouvernance, et sur son attribution d'instruments de rémunération de long terme (séances de novembre). En novembre 2021, une séance du Conseil d'administration s'est tenue exclusivement hors la présence du Directeur général, de même qu'en novembre 2022.

Le Conseil a l'intention de continuer à se réunir en 2023 hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs pour débattre plus généralement de questions de gouvernance, au-delà des questions de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et d'évaluation du Conseil. Cette faculté est ouverte au début de chaque séance du Conseil d'administration.

Information préalable et permanente des administrateurs

Le Conseil dispose, lors de chaque séance, d'une analyse du résultat d'exploitation et de la situation de l'endettement net du groupe Saint-Gobain arrêtées à la fin du mois précédant la séance.

Entre les séances, les administrateurs reçoivent les communiqués diffusés par la Compagnie de Saint-Gobain et, le cas échéant, toutes informations utiles sur les événements ou opérations significatifs pour Saint-Gobain. Ils sont en droit de demander communication de tout document nécessaire aux délibérations du Conseil qu'ils estimeraient ne pas leur avoir été remis ; la demande est adressée au Président du Conseil d'administration, qui peut la soumettre au Conseil pour décision.

Le Président du Conseil d'administration et l'administrateur référent veillent à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possibles.

Devoirs des administrateurs

Le règlement intérieur précise les devoirs applicables aux administrateurs, notamment en matière de déontologie boursière (statut d'initié occasionnel, fenêtres négatives, déclarations d'opérations sur titres Saint-Gobain et obligation de détenir leurs titres Saint-Gobain sous la forme nominative), en matière de confidentialité et de gestion des conflits d'intérêts potentiels.

Autres dispositions du règlement intérieur

Enfin, le règlement intérieur prévoit les règles relatives à la répartition du montant annuel alloué par l'Assemblée générale en rémunération de l'activité des administrateurs et au droit des administrateurs de disposer d'une formation complémentaire sur les spécificités du groupe Saint-Gobain, ses métiers, ses secteurs d'activité et ses enjeux en matière de responsabilité sociale et environnementale (cf. section 9.1.1, p. 368).

Principaux travaux du Conseil et des Comités au cours de l'exercice 2022

Principaux travaux du Conseil au cours de l'exercice 2022

Le Conseil d'administration a tenu neuf séances au cours de l'exercice 2022 (contre onze en 2021). Le taux de présence des administrateurs en fonction au 1er février 2023 à l'ensemble de ces séances a été de 99 %. Treize des quatorze administrateurs ont assisté à l'ensemble des séances du Conseil. Un administrateur a manqué une seule séance. Aucun administrateur n'a manqué plus d'une séance.

Le tableau ci-après présente de manière synthétique l'assiduité des administrateurs, sur une base individuelle, aux séances du Conseil d'administration et des Comités (Comité d'audit et des risques, Comité des nominations et des rémunérations et Comité de la responsabilité sociale d'entreprise) dont ils sont membres au 1er février 2023.

	Assiduité aux			
	9	4	4	4
Prénom et nom (fonction)	séances du Conseil [b]	séances du Comité d'audit et des risques	séances du Comité des nominations et des rémunérations	séances du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise
Pierre-André de Chalendar *(Président du Conseil d'administration)*	100 %	–	–	–
Benoit Bazin *(Directeur Général)*	100 %	–	–	–
Jean-François Cirelli *(Administrateur indépendant)*	100 %	–	100 % [c]	–
Lydie Cortes *(Administratrice salariée)*	100 %	–	100 %	–
Sibylle Daunis-Opfermann *(Administratrice représentant les salariés actionnaires)*	100 %	–	–	–
Thierry Delaporte *(Administrateur indépendant)*	100 % [b]	–	–	–
Lina Ghotmeh *(Administratrice Indépendante)*	89 % [a]	–	–	100 %
Iêda Gomes Yell *(Administratrice Indépendante)*	100 %	100 %	–	–
Pamela Knapp *(Administratrice Indépendante)*	100 %	100 %	–	–
Agnès Lemarchand *(Administratrice Indépendante)*	100 %	75 % [d]	–	100 %
Dominique Leroy *(Administratrice Indépendante)*	100 %	–	75 % [d]	–
Gilles Schnepp *(Administrateur)*	100 %	100 %	–	–
Jean-Dominique Senard *(Administrateur indépendant et administrateur référent)*	100 %	–	–	100 %
Philippe Thibaudet *(Administrateur salarié)*	100 %	–	–	100 %

[a] *Le taux de 89 % correspond à une séance du Conseil d'administration manquée.*
[b] *À compter du 2 juin 2022, date de sa nomination en qualité d'administrateur par l'Assemblée générale des actionnaires.*
[c] *À compter du 2 juin 2022, date de sa nomination en qualité de membre du Comité des nominations et des rémunérations.*
[d] *Le taux de 75 % correspond à une séance du Comité manquée.*

Les principaux thèmes abordés au cours des séances du Conseil d'administration sont évoqués ci-après.

Suivi des orientations stratégiques du Groupe, de ses géographies et de ses métiers

À chacune de ses séances à l'exception des séances tenues le jour de l'Assemblée générale, conformément à son règlement intérieur, le Conseil a procédé à l'analyse de l'évolution de la situation du Groupe. Par ailleurs, au cours de chacune de ces séances, dont un séminaire d'une journée consacrée à la présentation de la stratégie du Groupe, le Conseil a examiné et arrêté les orientations stratégiques du Groupe ou examiné son *pipeline M&A* ou un aspect particulier de la stratégie tel que :

- la comparaison avec les principaux concurrents ;
- la situation d'un métier ou d'une région après avoir entendu, le cas échéant, un dirigeant opérationnel des métiers ou des Régions concernés ;
- la présentation des feuilles de route innovation, digital ou net zéro carbone.

Le Conseil a également examiné les projets de cessions, en particulier la cession de son activité de distribution au Royaume-Uni (cf. section 2.3.7, p. 68). Il a en outre examiné des projets d'acquisitions, dont celui de Kaycan (cf. section 2.3.7, p. 68).

Il a, par ailleurs, examiné l'exposition géographique du Groupe, notamment eu égard à la guerre en Ukraine et ses conséquences. De plus, il s'est penché sur le sujet de l'exposition du Groupe à la Chine et, en particulier, compte tenu des perturbations découlant de la Covid.

Le Conseil a également suivi l'avancement des mesures de réduction de coûts et d'excellence opérationnelle que le Groupe poursuit année après année.

Gestion financière

Au titre de sa compétence légale, le Conseil a arrêté les comptes sociaux et consolidés annuels et les comptes consolidés semestriels, ainsi que les différents rapports y afférents, après avoir entendu le compte rendu de la Présidente du Comité d'audit et des risques et les Commissaires aux comptes. Le Conseil a également arrêté les projets de résolutions soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022, notamment la proposition de distribution du dividende et les rapports mis à disposition des actionnaires, et convoqué les Assemblées générales d'actionnaires et de porteurs de titres participatifs. Il a arrêté le rapport sur les paiements faits aux États (industries extractives).

Il a approuvé le budget du Groupe présenté par M. Benoit Bazin, les différents rapports et documents de gestion prévisionnelle, a renouvelé les autorisations annuelles consenties au Directeur général d'émettre des emprunts obligataires et de délivrer des cautions, avals et garanties. Il a en outre revu la procédure applicable en matière de qualification des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales et a examiné les conventions réglementées conclues au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2022.

Il a approuvé la mise en œuvre du programme de rachat d'actions de la Société.

Contrôle interne et gestion des risques

Le Conseil d'administration procède annuellement à l'examen des procédures de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur au sein du Groupe après avoir analysé la cartographie des principaux risques financiers et extra-financiers actualisée en 2022 par la Direction de l'audit et du contrôle internes et entendu le compte rendu de la Présidente du Comité d'audit et des risques sur ces sujets.

En particulier, le Conseil d'administration examine et suit la poursuite du déploiement du plan cyber portant sur la cybersécurité du groupe Saint-Gobain et du plan post-audit de suivi. En effet, il a été décidé de la mise en place, à la suite de la cyberattaque NotPetya de 2017, d'un plan de suivi annuel et d'un audit externe général de l'informatique du groupe Saint-Gobain à la demande du Comité d'audit et des risques. Cet audit a été réalisé annuellement sur la période 2018-2021. En 2022, les progrès réalisés ont conduit à passer à un système de contrôle permanent et automatisé. Dans ce contexte, les audits seront désormais réalisés tous les deux ans, le prochain audit intervenant au début de l'année 2023. En complément des audits externes, Saint-Gobain a obtenu des certifications à l'échelle de certaines de ses activités ou de ses usines (certification SOC2 pour GCP, TISAX pour plusieurs usines Solutions de Haute Performance).

Il a également été informé du programme de conformité.

Il a, par ailleurs, examiné l'exposition géographique du Groupe (voir ci-dessus).

Il a examiné à plusieurs occasions la situation de la Société et du Groupe au regard de certains risques (risque énergie en particulier), procédures, litiges (notamment amiante, concurrence, incendie de la tour Grenfell au Royaume-Uni et PFOA) et de l'évolution de l'environnement réglementaire.

Il a enfin pris connaissance des prestations de services confiées aux Commissaires aux comptes et à leur réseau sur autorisation du Comité d'audit et des risques.

Responsabilité sociale d'entreprise/ Changement climatique

Au cours de cinq séances, un point de l'ordre du jour a été consacré à des sujets de responsabilité sociale d'entreprise, en particulier sur les thèmes suivants :

- « Solutions for Growth », programme qui consiste à analyser l'ensemble des produits et services proposés par le Groupe et à quantifier leur capacité à fournir aux clients des bénéfices de performance et de durabilité ;
- informations extra-financières ;
- feuille de route CO_2 et stratégie environnementale s'inscrivant dans le cadre des objectifs pour 2030, validé par la Science Based Targets initiative afin de contribuer à la neutralité carbone planétaire d'ici 2050, comportant de nombreux leviers, dont l'allègement des produits, le *World Class Manufacturing* (WCM), la circularité, l'innovation, l'amélioration des processus et l'utilisation d'énergie décarbonée (cf. sections 3.1.3, p. 76, et 3.3, p. 100) ;
- achats responsables avec une attention particulière sur le « scope » 3 afin d'aligner la chaîne de valeur et les objectifs CO_2 ;
- état des lieux du programme de conformité (concurrence, embargos, lutte contre la corruption) (cf. section 3.1.5, p. 86) ;
- politique ressources humaines (cf. section 3.2.2, p. 91, et ci-après), et en particulier politique de non-discrimination et diversité tant au niveau Groupe que pour les instances dirigeantes. S'agissant de la mixité, le Conseil d'administration a constaté les progrès réalisés, et de nouvelles mesures ont été adoptées en 2020 et 2022, sur proposition de la Direction générale, avec des objectifs de mixité au sein des instances dirigeantes de la Compagnie de Saint-Gobain et de ses filiales à l'horizon 2025, à savoir 30 % de femmes parmi les cadres, 25 % de femmes parmi les cadres dirigeants, 30 % de femmes au sein du Comité exécutif de la Compagnie de Saint-Gobain et des Comités exécutifs des *Business Units*, et 40 % de femmes globalement au sein des conseils des *Business Units*. Afin d'atteindre ces objectifs, il a été décidé d'imposer au minimum 40 % de femmes à l'embauche des cadres et d'imposer un porte-parolat mixte. Le suivi de ces objectifs a été discuté lors de la réunion du Conseil de novembre 2022 ;
- présentation des résultats de l'enquête me@Saint-Gobain 2022, un outil permettant d'évaluer et de conduire la transformation du Groupe, plus de 125 000 employés ayant répondu à cette enquête dans 75 pays ;
- diverses actions en faveur de l'inclusion telles que des actions de solidarité face aux situations d'urgence (guerre en Ukraine), la mise en place au sein du Groupe de programmes de diversité et inclusion avec l'objectif de prendre en compte tous les types de discrimination potentielle (mixité, handicap, origines sociales, ethniques...) et le développement de formations aux métiers de la construction avec des actions sociétales et inclusives multiples et des opérations adaptées aux enjeux, aux besoins locaux et aux cultures.

Les administrateurs ont participé, en avril 2022, à une formation organisée spécifiquement à leur attention par le Groupe, consacrée à « La Ville du Futur ». À cette occasion, des experts externes au groupe Saint-Gobain, reconnus sur le plan international et aux expertises complémentaires, ont présenté aux administrateurs et débattu avec eux sur les sujets suivants :

- les grandes tendances pour la ville du futur ;
- la conception de la ville et du bâtiment - architecture météorologique - architecture saine ; et
- la transformation des grands ensembles urbains face au changement climatique.

Ce séminaire avait vocation à permettre à chaque administrateur de mieux appréhender les enjeux liés à l'urbanisme du monde de demain pour le Groupe et les conséquences sur sa stratégie.

Il est rappelé que les administrateurs avaient participé en février 2018, avril 2019, avril 2020 et avril 2021 à des séminaires consacrés, respectivement, au changement climatique et ses conséquences pour les entreprises, à l'économie circulaire et ses enjeux pour les entreprises, à la transformation des systèmes énergétiques et industriels dans une économie zéro carbone, et à la biodiversité.

Gouvernance

En application du code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et sous la conduite de l'administrateur référent, le Conseil a procédé à l'évaluation annuelle de son fonctionnement de manière formalisée, avec l'aide d'un cabinet de consultants spécialisés, et a débattu des résultats de cette évaluation (cf. évaluation du fonctionnement du Conseil section 5.1.2, p. 171).

Il s'est assuré de l'existence et de la mise en place d'un plan de succession du Directeur général en cas de vacance imprévisible.

Le Comité des nominations et des rémunérations a initié une réflexion et des travaux concernant la gouvernance de la Société dans la mesure où le mandat de Président du Conseil de M. Pierre-André de Chalendar et celui d'administrateur référent de M. Jean-Dominique Senard toucheront à leur terme en juin 2024.

Le Conseil a examiné la situation d'indépendance des administrateurs. Il a également débattu, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de l'évolution de sa taille et de sa composition du fait de l'arrivée à leur terme du mandat de certains administrateurs.

Il a enfin statué sur le programme de formation des administrateurs représentant les salariés.

Rémunérations des mandataires sociaux et intéressement à long terme des dirigeants mandataires sociaux et salariés

Le Conseil a arrêté lors de sa séance du 24 février 2022 les principes généraux de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux (à savoir celle du Président du Conseil et celle du Directeur général) pour 2022 et, lors de sa séance du 23 février 2023, pour 2023 (cf. section 5.2.1, p 183).

Il a notamment revu et arrêté les différentes composantes de la rémunération de M. Benoit Bazin (part fixe, part variable et instruments de rémunération de long terme) et l'équilibre respectif de ces différentes composantes.

Le Conseil a également, dans sa séance du 24 novembre 2022, décidé la mise en place et arrêté les principales caractéristiques du plan 2022 d'actions de performance et arrêté les critères de performance de ce plan pouvant bénéficier aux dirigeants mandataires sociaux et à certaines catégories de salariés (cf. section 5.2.4, p. 209).

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 2023, dans la limite d'environ 8,1 millions d'actions, soit environ 1,6 % du capital social (cf. section 7.1.6, p. 253).

Principaux travaux des Comités au cours de l'exercice 2022

Les Comités du Conseil

Le Conseil compte en son sein trois Comités destinés à faciliter son fonctionnement et à concourir efficacement à la préparation de ses délibérations : le Comité d'audit et des risques, le Comité des nominations et des rémunérations et le Comité de la responsabilité sociale d'entreprise.

Ces Comités n'ont pas de pouvoir propre de décision (sauf disposition expresse contraire prévue par le règlement intérieur du Conseil d'administration en ce qui concerne le Comité d'audit et des risques s'agissant de l'approbation des prestations de services autres que la certification des comptes confiées aux Commissaires aux comptes) et rendent compte au Conseil de leurs travaux, conclusions et propositions.

Le règlement intérieur du Conseil intègre les règles gouvernant la composition, les prérogatives et les attributions de chacun des Comités, décrites ci-après.

Les travaux de ces trois Comités au cours de l'exercice 2022 ont été régulièrement présentés au Conseil sous la forme de comptes rendus d'activité et de propositions de délibérations.

Composition des Comités

La pratique au sein du Conseil est de laisser un temps d'adaptation à tous les nouveaux administrateurs avant de leur proposer de rejoindre un Comité, dans la mesure où la participation active à un Comité implique de connaître le fonctionnement du Conseil d'administration et d'être en mesure d'appréhender les grands enjeux auxquels la Société est exposée.

Le Conseil d'administration, sur avis du Comité des nominations et des rémunérations, examine ainsi, au cas par cas, l'opportunité de proposer aux administrateurs leur participation à l'un des trois Comités, selon le calendrier le plus approprié. Par ailleurs, le Conseil veille, dans son examen de la composition des Comités et de la nomination de nouveaux administrateurs au sein de ces Comités, à se conformer aux recommandations du code Afep-Medef en matière de proportion d'administrateurs indépendants au sein de ces Comités.

Comité d'audit et des risques

Composition	
Présidente	Mme Pamela Knapp
Membres	Mme Iêda Gomes Yell Mme Agnès Lemarchand M. Gilles Schnepp



75 %
taux d'indépendance



93 %
taux de présence

Au 1er février 2023, trois des quatre membres du Comité d'audit et des risques sont des administrateurs indépendants (75 %), dont sa Présidente. Aucun dirigeant mandataire social n'en fait partie.

Chacun de ses membres, par ses fonctions de Directeur financier et/ou de Directeur général passées ou actuelles, est doté d'une expérience au meilleur niveau et présente des compétences particulières en matière financière ou comptable (cf. biographies section 5.1.1, p. 156).

Le Comité d'audit et des risques est présidé par Mme Pamela Knapp, qui a commencé sa carrière en tant que consultante dans le domaine des fusions/acquisitions, a été Directrice administratif et financier de Siemens SA, Belgique et Luxembourg puis du secteur Power Transmission & Distribution du groupe Siemens. Elle est actuellement membre du Conseil de surveillance de Lanxess AG (société cotée en Allemagne) et de Signify N.V. (société cotée aux Pays-Bas), et siège aux Comités d'audit de chacune de ces sociétés. Entre autres mandats exercés, elle a également été membre du Conseil de surveillance et du Comité financier et d'audit de Peugeot SA de 2011 à 2021.

Mme Iêda Gomes Yell est dotée d'une expérience de dirigeante au sein d'un grand groupe international, et de grandes compétences en matière de finance. Elle a notamment été administratrice et membre du Comité d'audit et des risques et du Comité stratégique de Bureau Veritas de 2013 à 2021.

Mme Agnès Lemarchand a exercé des fonctions de Direction générale dans des groupes industriels du secteur de la construction principalement et internationaux, lui permettant d'apporter une expertise financière autant qu'une vision métier utile au contrôle interne et à la gestion des risques. Elle est également administratrice et membre du Comité d'audit de Biomérieux.

Quant à M. Gilles Schnepp, il a débuté sa carrière chez Merrill Lynch en tant que Directeur des départements obligataires et dérivés. Il apporte au Comité sa grande expérience financière, notamment compte tenu de ses expériences en tant que Directeur financier et Président-directeur général de Legrand, Président du Conseil d'administration de grandes sociétés cotées et Président du Comité financier et d'audit de Peugeot SA de 2019 à 2021, étant précisé qu'il exerce actuellement la fonction de Président du Conseil d'administration de Danone.

Il est précisé que chaque membre nouvellement nommé s'entretient avec le Directeur financier du Groupe des particularités comptables, financières et opérationnelles du groupe Saint-Gobain.

Attributions (extraits du règlement intérieur du Conseil)

Aux termes du règlement intérieur du Conseil d'administration en vigueur au 1er février 2023, le Comité d'audit et des risques exerce les attributions suivantes :

- sans préjudice des compétences du Conseil d'administration, le Comité d'audit et des risques est notamment chargé d'assurer le suivi :
  - du processus d'élaboration de l'information comptable financière et extra-financière ;
  - de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques ;
  - du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes ;
  - de l'indépendance des Commissaires aux comptes.
- il assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables financières et extra-financières, s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes et vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent celles-ci ;
- il examine les comptes sociaux et consolidés annuels et les comptes consolidés semestriels, qui lui sont présentés par la Direction générale, préalablement à leur examen par le Conseil d'administration ;
- il examine le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- il examine les risques, y compris ceux de nature sociale et environnementale, et engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur financier sur ces sujets ;
- il est informé par la Direction générale de l'organisation et du fonctionnement du dispositif de gestion des risques ;
- il prend connaissance du plan d'action du contrôle interne et est informé au moins une fois par an des résultats de ses travaux ;
- il donne son avis sur l'organisation de l'audit interne, est informé de son programme de travail et est destinataire d'une synthèse périodique de ses rapports ;
- il examine le programme d'intervention des Commissaires aux comptes de la Compagnie et les conclusions de leurs contrôles. Il est destinataire d'une note des Commissaires aux comptes sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux et sur les options comptables retenues ;
- il conduit la procédure de sélection des Commissaires aux comptes de la Compagnie, formule un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal, soumet au Conseil d'administration le résultat de cette sélection, et émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale ;
- il approuve, au regard des normes applicables, et selon les procédures mises en place au sein du Groupe, sous la responsabilité du Conseil d'administration, les prestations de services autres que la certification des comptes pouvant être fournies par les Commissaires aux comptes et leur réseau à la Compagnie et aux sociétés du groupe Saint-Gobain ;

- il se fait communiquer chaque année par les Commissaires aux comptes leur déclaration d'indépendance, le montant et la répartition, par catégorie de missions, conseils et prestations, des honoraires versés par le Groupe aux Commissaires aux comptes et à leur réseau au cours de l'exercice écoulé, ainsi que la part que représentent ces honoraires dans leur chiffre d'affaires et en rend compte au Conseil d'administration, auquel il fait part de son avis sur leur indépendance.

Fonctionnement au cours de l'exercice 2022

Le Comité d'audit et des risques s'est réuni quatre fois en 2022, en février, avril, juillet et septembre. Le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces séances a été de 93 %.

Ses travaux ont notamment porté sur les thèmes suivants :

- examen préalable approfondi des comptes sociaux et consolidés annuels (février) et comptes consolidés semestriels (juillet) et audition de la Direction générale, de la Direction financière et des Commissaires aux comptes. À ces occasions, le Comité a examiné, en présence des Commissaires aux comptes, les principaux points discutés avec la Direction financière lors de l'établissement de ces comptes, en particulier l'exposition aux risques, notamment climatiques, et les engagements hors bilan significatifs qui ont par ailleurs fait l'objet d'une note spécifique du Directeur financier à l'attention du Comité. Les points essentiels des résultats de l'audit légal de même que les options comptables retenues ont également été abordés ;
- examen du rapport d'activité de la Direction de l'audit et du contrôle internes pour 2022, son plan d'audits pour 2023 et son rapport sur les fraudes significatives ;
- examen des travaux relatifs à la mise à jour de la cartographie des principaux risques financiers et extra-financiers en 2022 par la Direction de l'audit et du contrôle internes et audition de la Direction générale, de la Direction financière et de l'audit et du contrôle internes ;
- point sur la poursuite du déploiement du plan cyber et portant sur la cybersécurité du groupe Saint-Gobain ;
- point sur le programme de conformité avec une présentation par la Directrice conformité Groupe, portant notamment sur le programme anticorruption en application de la loi Sapin II, le droit de la concurrence et les sanctions économiques et contrôle des exportations ;
- situation résultant de l'évolution des litiges, notamment liés à l'amiante aux États-Unis, incendie de la tour Grenfell au Royaume-Uni et PFOA, de son exposition à certains pays dont la situation géopolitique a été ou est en évolution et de l'évolution de l'environnement réglementaire. Le Comité procède régulièrement à une revue détaillée avec les Commissaires aux comptes des conséquences financières et comptables, y compris les provisions y afférentes, de ces litiges pour le Groupe, et en rend compte au Conseil d'administration ;
- point sur le programme de conformité produits ;
- revue de la procédure d'approbation des prestations de service non audit ;
- autorisation des prestations de services autres que de certification légale confiées aux Commissaires aux comptes et revue des honoraires perçus par chacun des Commissaires aux comptes des sociétés du Groupe au titre de l'exercice 2022 pour leurs missions de contrôle légal des comptes, et pour leurs autres prestations (cf. section 9.1.4, note 14, p. 325).

En outre, le Comité a procédé à l'audition des Commissaires aux comptes (hors toute autre présence), puis à l'audition individuelle du Directeur de la trésorerie et des financements, du Directeur de la gestion financière et du Directeur financier, en conformité avec les recommandations du code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Le Comité a rendu compte de ses diligences et formulé ses recommandations au Conseil d'administration dans ses séances des 24 février 2022, 21 avril 2022, 27 juillet 2022 et 29 septembre 2022.

Comité des nominations et des rémunérations

Composition	
Président	M. Jean-François Cirelli
Membres	Mme Lydie Cortes Mme Dominique Leroy



100 %
administrateurs indépendants



93 %
taux de présence

Au 1er février 2023, le Comité des nominations et des rémunérations compte deux administrateurs indépendants sur trois, ainsi qu'une administratrice représentant les salariés, conformément aux recommandations du code Afep-Medef (cf. section 5.1.1, p. 156). L'administratrice représentant les salariés n'est pas comptabilisée dans le ratio d'administrateurs indépendants, conformément aux recommandations de ce même code, et ce Comité compte par conséquent 100 % d'administrateurs indépendants.

M. Jean-François Cirelli préside le Comité depuis l'Assemblée générale du 2 juin 2022 en remplacement de Mme Anne-Marie Idrac, dont le mandat a pris fin. Il est actuellement Président de BlackRock France, Belgique et Luxembourg, un des plus importants gestionnaires d'actifs dans le monde. Par le passé, il a notamment exercé la fonction de Président-directeur général de Gaz de France.

Mme Dominique Leroy exerce des fonctions dirigeantes au sein d'un grand groupe international.

Ainsi, les membres du Comité des nominations et des rémunérations sont dotés d'une large expérience, notamment en matière de gouvernance et de rémunération (cf. biographies section 5.1.1, p. 156).

Enfin, Mme Lydie Cortes, administratrice représentant les salariés, siège également au Comité des nominations et des rémunérations.

Attributions (extraits du règlement intérieur du Conseil)

Le Comité exerce les attributions d'un Comité des nominations et d'un Comité des rémunérations, comme prévu par le code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Aux termes du règlement intérieur du Conseil d'administration en vigueur au 1er février 2023, ses attributions sont les suivantes :

- le Comité des nominations et des rémunérations est chargé de faire des propositions au Conseil d'administration dans tous les cas où un ou plusieurs

mandats d'administrateur deviennent vacants ou viennent à expiration. Il organise une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants au sens des critères énoncés par le code Afep-Medef ;

- il examine chaque année la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés par le code Afep-Medef et fait part de ses conclusions au Conseil d'administration ;
- il s'assure, par l'intermédiaire de son Président, auprès du Directeur général, qu'une personne a été identifiée en cas de vacance imprévisible et qu'il existe suffisamment de successeurs potentiels pour assurer la relève le moment venu ;
- en cas de vacance, pour quelque cause que ce soit, du mandat de Président ou du Directeur général, il débat des propositions à présenter au Conseil ;
- il examine, le cas échéant, la ou les propositions du Directeur général tendant à la nomination d'un ou de plusieurs Directeurs généraux délégués, et en rend compte au Conseil ;
- il formule des propositions au Conseil d'administration sur la détermination du montant et des modalités de la rémunération du Président du Conseil d'administration ainsi que sur la fixation des autres dispositions relatives à son statut ;
- il formule des propositions au Conseil d'administration sur la détermination du montant et des modalités de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux exécutifs, notamment des critères de la partie variable du Directeur général et, le cas échéant, du ou des Directeurs généraux délégués, ainsi que sur la fixation des autres dispositions relatives à leur statut ;
- il débat de la politique générale d'attribution des actions de performance et des options sur actions, ainsi que du choix entre options de souscription et options d'achat d'actions et examine les propositions de la Direction générale tendant à l'attribution d'actions de performance et d'options de souscription ou d'achat d'actions à des salariés du groupe Saint-Gobain ;
- il examine les propositions du Directeur général tendant à la mise en place par ce dernier de plans de rémunération à long terme ;
- il formule des propositions relatives à l'attribution d'actions de performance, d'options sur actions et de rémunérations à long terme au Directeur général et aux autres membres de la Direction générale du groupe Saint-Gobain.

Fonctionnement au cours de l'exercice 2022

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni quatre fois en 2022, en février, mars, septembre et novembre. Le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces séances a été de 93 %.

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 du Président-directeur général et du Directeur général délégué pour la période du 1er janvier 2021 au 30 juin 2021 et du Directeur général pour la période du 1er juillet 2021 au 31 décembre 2021 ;
- il a également formulé ses propositions au Conseil, en application du régime *Say-on-Pay ex ante*, en matière de politique de rémunération au titre de 2022, du Président du Conseil d'administration (proposition de maintenir la politique de rémunération fixée en 2021 pour toute la durée de son mandat) et du Directeur général (notamment : le montant de la part fixe et le plafond et les critères et objectifs de détermination de la part variable au titre de 2022 et les règles de plafonnement devant s'appliquer en matière d'attributions d'instruments de rémunération de long terme en 2022) ;
- le Comité a proposé au Conseil d'administration de soumettre à l'Assemblée générale du 2 juin 2022 la nomination de M. Thierry Delaporte, la ratification de la cooptation de Mme Lina Ghotmeh et le renouvellement du mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar, qui venait à échéance à l'issue de l'Assemblée du 2 juin 2022. Enfin, le Comité a proposé, si l'Assemblée renouvelait son mandat, dans le cadre de la transition avec M. Benoit Bazin, de reconduire M. Pierre-André de Chalendar comme Président du Conseil d'administration et de maintenir la fonction d'administrateur référent – actuellement occupée par M. Jean-Dominique Senard ;
- le Comité a décidé de proposer au Conseil d'administration de n'attribuer que des actions de performance en 2022, comme en 2021, et a notamment arrêté les conditions de présence et de performance auxquelles lui paraissait devoir être soumise cette attribution et a formulé au Conseil ses propositions d'attribution au Directeur général ;
- le Comité a examiné la situation d'indépendance des administrateurs au regard de l'ensemble des critères d'indépendance énoncés par le code Afep-Medef, en collaboration avec l'administrateur référent en ce qui concerne les conflits d'intérêts et les relations d'affaires (voir section 5.1.1, p. 156) ;
- il a formulé au Conseil des propositions sur le programme de formation des administrateurs représentant les salariés et les salariés actionnaires ;
- il a enfin revu la partie « Gouvernement d'entreprise » du Document d'enregistrement universel pour 2021.

Le Comité a rendu compte de ses diligences et formulé ses recommandations au Conseil d'administration dans ses séances des 24 février 2022, 24 mars 2022, 29 septembre 2022 et 24 novembre 2022.

Comité de la responsabilité sociale d'entreprise

Composition	
Présidente	Mme Agnès Lemarchand
Membres	M. Jean-Dominique Senard M. Philippe Thibaudet Mme Lina Ghotmeh

100 %
taux de présence

Le Comité de la responsabilité sociale d'entreprise est présidé par Mme Agnès Lemarchand. Elle a exercé des fonctions de Direction générale dans des groupes industriels du secteur de la construction notamment, a été membre du Conseil économique, social et environnemental de 2012 à 2014, et est actuellement membre du Comité ESG de l'Institut français des administrateurs.

Mme Agnès Lemarchand siège également au Comité d'audit et des risques. À ce titre, elle s'assure de la cohérence entre les travaux du Comité d'audit et des risques et ceux du Comité de la responsabilité sociale d'entreprise, notamment en matière d'examen des risques environnementaux et sociétaux et des procédures de contrôles associées, ainsi qu'en ce qui concerne l'information extra-financière.

Mme Lina Ghotmeh, architecte de renommée internationale, est dotée d'une expertise en matière d'innovation pour une architecture durable. Elle apporte également au Comité sa connaissance des matériaux et de l'économie circulaire.

M. Philippe Thibaudet, administrateur représentant les salariés, a une très grande connaissance du Groupe et de ses métiers ainsi que généralement des sujets de nature sociale. Il est actuellement chargé de mission EHS au sein de Saint-Gobain Isover à Chalon-sur-Saône.

M. Jean-Dominique Senard a une expérience de dirigeant et d'administrateur de grands groupes industriels. Ses fonctions l'ont sensibilisé au développement responsable, au dialogue social et à la gouvernance. Il a notamment rédigé avec Nicole Notat le rapport Notat-Senard intitulé « L'entreprise, objet de l'intérêt collectif », qui a contribué au renforcement de la RSE dans le cadre de la loi Pacte. En tant qu'administrateur référent, il rencontre chaque année plusieurs groupes d'actionnaires afin de dialoguer sur la gouvernance de Saint-Gobain.

Attributions (extraits du règlement intérieur du Conseil)

Aux termes du règlement intérieur du Conseil d'administration en vigueur au 1er février 2023, ses attributions sont les suivantes :

- le Comité de la responsabilité sociale d'entreprise est chargé d'examiner la feuille de route responsabilité sociale d'entreprise, ses potentiels d'amélioration et les sujets y afférents proposés par ses membres ;
- il s'assure de la prise en compte des sujets de responsabilité sociale d'entreprise dans la définition de la stratégie du Groupe et dans sa mise en œuvre.

Fonctionnement au cours de l'exercice 2022

Le Comité de la responsabilité sociale d'entreprise s'est réuni quatre fois en 2022, en février, juin, septembre et novembre. Le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces séances a été de 100 %.

Ses travaux ont notamment porté sur :

- l'examen quant à leur niveau d'exigence des sous-critères de la condition de performance liée à la responsabilité sociale d'entreprise à laquelle est notamment soumis le plan de rémunération long terme mis en place en novembre 2022, à savoir : taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures (TF2), taux de réduction des émissions de CO_2 et indice de diversité des cadres dirigeants (cf. section 5.2.4, p. 209) ;
- l'examen de la feuille de route CO_2 et stratégie environnementale s'inscrivant dans le cadre des objectifs pour 2030 et 2050 comportant de nombreux leviers, dont l'allègement des produits, le *World Class Manufacturing* (WCM) et l'utilisation d'énergie décarbonée ;
- « Solutions for Growth », programme qui consiste à analyser l'ensemble des produits et services proposés par le Groupe et à quantifier leur capacité à fournir aux clients des bénéfices de performance et de durabilité : présentation et point d'étape ;
- présentation des résultats de l'enquête me@Saint-Gobain 2022, un outil permettant d'évaluer et de conduire la transformation du Groupe, plus de 125 000 employés ayant répondu à cette enquête dans 75 pays ;
- achats responsables, avec une présentation comportant une introduction des chaînes de valeur sur la planète et ses enjeux sociaux et sociétaux et avec une attention particulière sur le « scope » 3 afin d'aligner la chaîne de valeur et les objectifs CO_2 ;
- diverses actions en faveur de l'inclusion telles que des actions de solidarité face aux situations d'urgence (guerre en Ukraine), la mise en place au sein du Groupe de programmes de diversité et inclusion avec l'objectif de prendre en compte tous les types de discrimination potentielle (mixité, handicap, origines sociales, ethniques...) et le développement de formations aux métiers de la construction avec des actions sociétales et inclusives multiples et des opérations adaptées aux enjeux, aux besoins locaux et aux cultures ;
- la revue des chapitres 3 et 4 du Document d'enregistrement universel pour 2021 relatifs respectivement à la responsabilité sociale d'entreprise, et à la performance extra-financière et la Déclaration de performance extra-financière (DPEF) et à la Déclaration Taxonomie.

Le Comité a rendu compte de ses diligences au Conseil d'administration dans ses séances des 24 février 2022, 27 juillet 2022, 29 septembre 2022 et 24 novembre 2022.

Évaluation du fonctionnement du Conseil

Procédure

Conformément à son règlement intérieur, le Conseil procède chaque année à une évaluation formelle de son fonctionnement et de celui des Comités.

Cette évaluation est réalisée tous les trois ans avec le concours d'un cabinet de consultants spécialisé (comme en 2022).

Les années intermédiaires, elle est réalisée sur la base d'un questionnaire adressé à chacun des administrateurs.

Conformément aux meilleures pratiques consistant à permettre aux administrateurs d'obtenir un retour sur leur contribution individuelle, l'évaluation comprend, en outre, les trois étapes suivantes :

- entretien entre le Président du Comité des nominations et des rémunérations, l'administrateur référent et le Président du Conseil d'administration sur la contribution individuelle de chaque administrateur dont la teneur a vocation à demeurer confidentielle ;
- entretien individuel entre chaque administrateur et le Président du Conseil d'administration ; et
- possibilité pour chaque administrateur qui le souhaite de demander un retour sur sa contribution individuelle au Président ou à l'administrateur référent.

Les administrateurs qui sont membres d'un Comité du Conseil se prononcent également sur le fonctionnement des Comités auxquels ils participent.

L'organisation de l'évaluation pour l'année 2022 a été arrêtée par le Conseil lors de sa séance du 29 septembre 2022, sur proposition de l'administrateur référent. Les 14 administrateurs en fonction à cette date ont été consultés

et ont participé aux travaux d'évaluation du Conseil d'administration menés par le cabinet de consultants spécialisé.

Le cabinet de consultants spécialisé s'est entretenu individuellement avec chaque administrateur sur la base d'un questionnaire préalablement validé avec l'administrateur référent, le Président du Conseil d'administration et le Secrétaire général.

Il a rendu compte des résultats de cette évaluation au Conseil d'administration du 24 novembre 2022.

Observations générales

Les travaux d'évaluation ont mis en exergue la satisfaction des administrateurs quant à la transition harmonieuse assurée par M. Pierre-André de Chalendar et M. Benoit Bazin. En outre, ils ont souligné le rôle joué par l'administrateur référent en matière de gouvernance.

L'ensemble du Conseil a également relevé l'existence d'un fort alignement entre les administrateurs et la Direction générale quant à la raison d'être, la stratégie et la gestion des risques au sein du Groupe. Les membres du Conseil ont, de plus, salué la confiance entre administrateurs ainsi qu'entre le Conseil et l'équipe de direction, permettant des échanges constructifs.

Les principaux axes de travail du Conseil d'administration identifiés au cours de l'évaluation sont la gouvernance future, la planification de la succession des administrateurs compte tenu des dates de fin de mandats à venir et la poursuite du succès de la nouvelle stratégie du Groupe.

Le questionnaire ainsi que les entretiens individuels ont porté sur les cinq catégories suivantes : (i) la raison d'être, la stratégie et la gestion du risque, (ii) la composition du Conseil, (iii) la direction du Conseil, (iv) le fonctionnement du Conseil et de ses Comités et (v) la culture.

Raison d'être, stratégie, gestion du risque

Les travaux d'évaluation révèlent la satisfaction et l'alignement des administrateurs et de la Direction générale quant à la mise en œuvre de la stratégie proposée par le Directeur général, stratégie dont les membres du Conseil soulignent la clarté, la pertinence et la cohérence avec la raison d'être de Saint-Gobain, *Making the world a better home*.

Le Conseil relève de façon unanime que la RSE est un levier stratégique du Groupe et que les indicateurs extra-financiers et l'impact en matière de RSE sont au cœur du modèle d'affaires du Groupe.

En outre, le Conseil est activement associé à la préparation des opérations de M&A. La gestion des risques est bien couverte par le Comité d'audit et des risques, et ces sujets sont bien suivis par le Conseil.

Les administrateurs apprécient particulièrement le séminaire stratégique qu'ils estiment extrêmement utile et bien construit.

Composition du Conseil d'administration

S'agissant de la composition du Conseil, la diversité et la complémentarité des compétences sectorielles et fonctionnelles au sein du Conseil sont jugées très positivement par ses membres, tant en ce qui concerne la connaissance du monde de l'industrie ou des métiers du Groupe (y compris la construction) qu'en matière d'innovation/digital, de direction générale, de stratégie, en matière financière, de gouvernance et/ou de responsabilité sociale d'entreprise (voir les biographies et la matrice de compétences à la section 5.1.1, p. 156). Les administrateurs soulignent en particulier l'apport de dirigeants expérimentés au sein du Conseil.

Les membres du Conseil ont, de plus, salué la contribution constructive des administrateurs salariés.

Les travaux d'évaluation soulignent enfin la grande qualité du Comité exécutif, qui forme une équipe renouvelée, diverse et en ligne avec la stratégie du Groupe.

Direction du Conseil

Les administrateurs ont unanimement salué le rôle de son Président, qui conduit avec exemplarité les débats et dont l'action contribue à l'amélioration constante du fonctionnement du Conseil. Le Directeur général a quant à lui pleinement pris ses fonctions ; il propose au Conseil la stratégie du groupe et, en charge de l'opérationnel, la met en œuvre avec succès.

Les administrateurs ont jugé très bonne l'interaction entre le Directeur général et le Président du Conseil, en soulignant leur confiance respective.

Le mode de fonctionnement ouvert et transparent du Conseil est très apprécié. Les administrateurs considèrent que la confiance et la richesse du dialogue entre administrateurs ainsi qu'entre le Conseil et l'équipe de direction, en particulier M. Benoit Bazin et les différents membres de son équipe du Comité exécutif, permettent des échanges constructifs et une prise de décision consensuelle.

En outre, le rôle de l'administrateur référent, dont l'expérience et les compétences en matière de gouvernance ont été saluées, est jugé positivement par les administrateurs.

L'ensemble du Conseil est satisfait par la présidence des différents Comités.

Le fonctionnement du Conseil et de ses Comités

Au cours de l'évaluation, les administrateurs ont salué l'efficacité du fonctionnement du tandem formé par le Président du Conseil et le Directeur général. Ils ont souligné la clarté dans la définition des responsabilités de chacun, et l'équilibre trouvé par chacun d'eux dans ses fonctions respectives.

Les travaux des Comités du Conseil ont été jugés d'excellente qualité, avec un fonctionnement efficace et transparent des différents Comités.

Culture

Selon l'évaluation, l'ensemble des administrateurs a jugé le Conseil collégial et uni, en accord avec la culture d'entreprise de Saint-Gobain. Les liens de confiance existant au sein du Conseil sont appréciés par ses membres.

Bilan de la mise en œuvre des recommandations en 2022 et pistes pour 2023

Les administrateurs considèrent que les recommandations formulées à l'issue de l'évaluation de 2021 ont été bien prises en compte en 2022. Elles concernaient en particulier :

- la poursuite du rajeunissement et de l'internationalisation du Conseil en recrutant un administrateur issu de la chaîne de valeur de la construction ou le BTP ou une expérience dans le domaine de la technologie ou du numérique ou une expertise en matière de responsabilité sociale d'entreprise ou d'innovation, ou un CEO en exercice ou disposant d'une telle expérience au sein d'autres grands groupes, à laquelle la cooptation de Mme Lina Ghotmeh et la nomination de M. Thierry Delaporte répondent, compte tenu de leurs compétences et expériences respectives ;

- l'élargissement du Conseil d'administration à un membre supplémentaire afin de permettre la nomination de candidats répondant aux profils ciblés et la préparation de l'avenir compte tenu des renouvellements qui doivent intervenir au cours des prochaines années ;
- la poursuite de l'approfondissement des sujets suivants : sujet climatique et son impact stratégique, création de valeur et évolution du cours de bourse, innovation, leviers de croissance ;
- la poursuite du suivi régulier des impacts de la pandémie de Covid-19 sur le Groupe et sa stratégie ;
- le suivi régulier de la mise en œuvre du plan « Grow & Impact » ;
- la poursuite de la pratique des *executive sessions* ;
- l'organisation des formations sur des thèmes d'intérêt pour les activités de Saint-Gobain ;
- l'organisation de réunions sur les réalisations du Groupe en matière d'innovation et de développement de nouveaux produits et sur les résultats obtenus.

Afin de continuer à progresser, le Conseil a retenu les conclusions suivantes, sur proposition de l'administrateur référent, ressortant de l'évaluation :

- mettre en place un processus de travail incluant une ou des *executive sessions* concernant le mode de gouvernance et la succession du Président du Conseil et/ou de l'administrateur référent, en fonction du scénario retenu ;
- poursuivre le rajeunissement et l'internationalisation du Conseil dans le cadre des renouvellements à venir, notamment ceux des Présidents de Comités, sur une période de trois ans, en fonction des besoins découlant de l'analyse par le Comité des nominations et des rémunérations et le Conseil de la matrice de compétences, et notamment en favorisant les axes de recherches suivants : un ou plusieurs mandataires sociaux exécutifs en exercice ou disposant d'une telle expérience au sein d'autres grands groupes, un Directeur financier en exercice, un administrateur issu de la chaîne de valeur de la construction et/ou un administrateur disposant de compétences en matière de changement climatique ; et
- traiter régulièrement dans les travaux du Conseil les sujets financiers, numériques et commerciaux.

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. Le 19 mai 2022, le Conseil d'administration a visité le site de Chryso à Sermaises (Loiret).

Chaque nouvel administrateur peut, à sa demande, recevoir une formation dans le domaine de son choix et procéder à des visites de sites de production ou de distribution, ou de centres de recherche. Les nouveaux administrateurs peuvent dans ce cadre également visiter divers sites industriels ou de la Distribution Bâtiment, et tout administrateur peut, à sa demande, rencontrer des membres du Comité exécutif (cf. section 1.5.2, p. 39).

En outre, les administrateurs représentant les salariés bénéficient, conformément à la loi, de formations complémentaires dont le contenu est déterminé chaque année par le Conseil d'administration, après avis des administrateurs concernés.

L'administrateur représentant les salariés actionnaires a également bénéficié d'une telle formation.

5.1.3 DIRECTION DU GROUPE

Dissociation des fonctions depuis le 1er juillet 2021 : Président du Conseil d'administration et Directeur général

La Direction générale de la Compagnie de Saint-Gobain est assurée, depuis le 1er juillet 2021, par le Directeur général. L'organisation opérationnelle de la direction du groupe Saint-Gobain s'appuie sur un Comité exécutif présidé par le Directeur général (cf. section 1.5.2, p. 39).

Directeur général

Depuis la dissociation des fonctions de Directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain avec la présidence du Conseil d'administration le 1er juillet 2021, la fonction de Directeur général est assurée par M. Benoit Bazin (cf. section 5.1.2, p. 171). M. Benoit Bazin est également administrateur de la Société depuis le 3 juin 2021.

Le Directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Compagnie de Saint-Gobain dans la limite de l'objet social et sous réserve des limites prévues par la loi, les statuts et/ou le règlement intérieur du Conseil d'administration (cf. section 5.1.2, p. 171, et section 9.1.1, p. 368). Sur l'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration, garant du bon respect des règles de gouvernance, voir section 5.1.2, p. 171).

Comité exécutif

Dans le cadre de la transformation du groupe Saint-Gobain annoncée le 26 novembre 2018, le Comité de Direction générale a été remplacé depuis le 1er janvier 2019 par un Comité exécutif. Ce Comité, dont la composition reflète la structure organisationnelle du groupe Saint-Gobain, comprend 16 membres au 1er janvier 2023 (cf. section 1.5.2, p. 39). Outre le Directeur général, les principaux dirigeants opérationnels et fonctionnels du groupe Saint-Gobain en sont membres (cf. section 1.5.2, p. 39).

Le Comité exécutif a pour mission d'examiner la gestion opérationnelle, de coordonner la conduite des projets et de mettre en œuvre la stratégie du groupe Saint-Gobain. Il se réunit tous les mois.

5.2 RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

La présente section, établie avec le concours du Comité des nominations et des rémunérations du Conseil, décrit les éléments de rémunération des administrateurs, des dirigeants mandataires sociaux ainsi que des membres de la Direction du Groupe et présente les plans de rémunérations à long terme mis en place au sein du Groupe.

5.2.1 RÉMUNÉRATION DES ADMINISTRATEURS

Politique de rémunération des administrateurs (*Say-on-Pay ex ante*)

L'Assemblée générale du 5 juin 2014 a fixé à 1,1 million d'euros le montant annuel global à verser au Conseil d'administration pour la rémunération de ses membres.

Compte tenu des recrutements qui sont anticipés au sein du Conseil, celui-ci a procédé à la revue de la politique de rémunération des administrateurs, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations.

Le Conseil a ainsi décidé qu'il était souhaitable de modifier la politique de rémunération des administrateurs afin de favoriser la diversité internationale du Conseil et de continuer à attirer les meilleurs talents.

Dans ce contexte, le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a décidé de :

i. proposer à l'Assemblée générale du 8 juin 2023 une augmentation de l'enveloppe globale annuelle de rémunération des administrateurs (1,1 million d'euros à ce jour) à 1,3 million d'euros, afin de prendre en compte le versement de primes de déplacement pour les administrateurs résidant à l'étranger, tel que mentionné au point (ii) ci-dessous et, selon le nombre de réunions du Conseil d'administration et de ses comités et la composition de ces-derniers, placer la rémunération des administrateurs à la moyenne du CAC 40 (elle lui est aujourd'hui légèrement inférieure) ;

ii. sous réserve de l'approbation par l'Assemblée générale du 8 juin 2023 de l'augmentation de l'enveloppe globale annuelle de rémunération des administrateurs visée au point (i) ci-dessus, réviser les règles de répartition de cette enveloppe afin de prévoir le versement d'un montant forfaitaire supplémentaire par déplacement pour les administrateurs venant de l'étranger, en cas de participation présentielle.

Sous réserve de l''approbation par l'Assemblée générale du 8 juin 2023 de l'augmentation de l'enveloppe globale annuelle de rémunération des administrateurs, les nouvelles règles de répartition, qui seraient appliquées à partir du 1er janvier 2023, seraient les suivantes :

- ni le Président du Conseil d'administration ni le Directeur Général ne perçoivent de rémunération en contrepartie de leur mandat d'administrateur (inchangé) ;
- l'administrateur référent n'a pas souhaité percevoir de rémunération au titre de cette fonction (inchangé) ;
- chacun des autres membres du Conseil d'administration se voit allouer, à titre de partie fixe, la somme annuelle de 24 750 euros et, à titre de partie variable, 3 300 euros par présence effective aux séances (inchangé) ;
- les Présidents et membres de Comités (à ce jour : Comité d'audit et des risques, Comité des nominations et des rémunérations et Comité de la responsabilité sociale d'entreprise) (hormis les dirigeants mandataires sociaux) se voient en outre allouer, à titre de partie fixe, respectivement les sommes annuelles de 5 500 euros et de 2 750 euros, et, à titre de partie variable, 2 200 euros par présence effective aux séances (inchangé) ;
- une somme complémentaire par Conseil et par comité en présentiel est versée afin de prendre en compte le déplacement des administrateurs résidant hors de France (2 500 euros par déplacement effectif à un Conseil ou un comité pour un administrateur résidant en Europe (hors France) ; 5 500 euros pour un administrateur résidant en dehors de l'Europe). Dans le cas où plusieurs réunions du Conseil ou de comités sont tenues le même jour, cette somme n'est versée qu'une fois (nouveau) ;
- les montants alloués à titre de partie fixe sont réglés *prorata temporis* lorsque les mandats prennent naissance ou fin en cours d'exercice (inchangé) ;
- les règlements sont faits semestriellement à semestre échu et la distribution du solde disponible éventuel du montant annuel alloué est effectuée au début de l'exercice suivant, au prorata des parts variables allouées aux membres du Conseil (hors sommes complémentaires afin de prendre en compte le déplacement des administrateurs résidant hors de France), tant au titre des séances du Conseil qu'au titre des séances des Comités tenues au cours de l'exercice écoulé (inchangé).

La part variable est prépondérante en cas d'assiduité aux séances du Conseil et aux travaux des Comités.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice aux administrateurs soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 8 juin 2023 (*Say-on-Pay ex post*)

En application des articles L. 22-10-34 I et L. 22-10-9 I du Code de commerce, sont soumis chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice ou attribués au titre du même exercice aux mandataires sociaux. Ce vote est contraignant (par opposition au vote consultatif).

Le tableau ci-après présente les rémunérations individuelles perçues par les membres du Conseil d'administration (parties fixe et variable confondues) en contrepartie de leur mandat d'administrateur au titre des exercices 2021 et 2022 en application de la politique de rémunération rappelée à la présente section 5.2.1.

TABLEAU 3 – RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DE CHAQUE MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION NON DIRIGEANTS (NOMENCLATURE AMF)

	Montants bruts perçus en euros	
Membres du Conseil d'administration non dirigeants	**au titre de l'exercice 2022**	au titre de l'exercice 2021
Jean-François Cirelli	94 414	79 934
Lydie Cortes [a]	92 817	88 538
Sibylle Daunis-Opfermann	75 137	73 878
Thierry Delaporte [b]	36 837	-
Lina Ghotmeh [c]	82 340	6 907
Iêda Gomes Yell	92 817	85 560
Anne-Marie Idrac [d]	53 023	105 948
Pamela Knapp	95 566	90 127
Agnès Lemarchand	109 514	95 526
Dominique Leroy	89 084	84 072
Denis Ranque [e]	-	81 359
Gilles Schnepp	92 817	88 538
Jean-Dominique Senard	92 817	85 560
Philippe Thibaudet [a]	92 817	88 538
Philippe Varin [f]	-	45 515
TOTAL	**1 100 000**	**1 100 000**

[a] *Il est précisé que Mme Lydie Cortes et M. Philippe Thibaudet ont chacun décidé lors de leur prise de fonctions et pour toute la durée de leur mandat d'administrateur représentant les salariés, d'abandonner à l'organisation syndicale à laquelle ils sont chacun affiliés, à savoir la Confédération Française Démocratique du Travail (pour Mme Lydie Cortes) et la Confédération Générale du Travail (pour M. Philippe Thibaudet) l'intégralité de leur rémunération (nette des prélèvements sociaux) perçue de la Société à raison de leur mandat d'administrateur. Le montant net de cette rémunération est par conséquent versé directement par la Compagnie de Saint-Gobain auxdites organisations syndicales.*

[b] *Administrateur depuis le 2 juin 2022.*

[c] *Administratrice depuis le 25 novembre 2021, date de sa cooptation par le Conseil d'administration en remplacement de M. Denis Ranque, démissionnaire.*

[d] *Administratrice jusqu'au 2 juin 2022.*

[e] *Administrateur qu'au 25 novembre 2021.*

[f] *Administrateur jusqu'au 3 juin 2021.*

À l'exception des administrateurs représentant les salariés et de l'administrateur représentant les salariés actionnaires, qui ont perçu une rémunération au titre de leurs fonctions salariées, les mandataires sociaux non dirigeants n'ont perçu aucune autre rémunération de la Société ou d'une entité du Groupe dans le cadre de leur mandat au titre des exercices 2021 et 2022.

5.2.2 RÉMUNÉRATION DES DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX

Principes généraux de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux

Le Conseil d'administration et le Comité des nominations et des rémunérations veillent en permanence à ce que la rémunération des dirigeants mandataires sociaux soit conforme aux recommandations du code Afep-Medef de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et réponde en particulier aux exigences de transparence et de mesure. Ils veillent également à son évolution par rapport à celle des performances du Groupe et tiennent compte des pratiques de place.

L'ensemble des composantes de la rémunération (fixe, variable annuel, intéressement long terme, indemnité de cessation de fonctions et engagement de retraite) et l'équilibre entre ces composantes sont pris en compte pour déterminer la rémunération des dirigeants mandataires sociaux.

Dans la détermination des différentes composantes de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, le Conseil d'administration prend également en compte des *benchmarks* de sociétés industrielles du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de chiffre d'affaires, effectifs et capitalisation boursière.

Le Conseil d'administration veille en outre à ce que l'attribution d'instruments de rémunération à long terme (options sur actions, actions de performance et unités de performance le cas échéant) aux dirigeants mandataires sociaux au cours d'un exercice donné ne représente pas une part disproportionnée de leur rémunération globale maximum au titre de cet exercice et a soumis ces attributions à des règles de plafonnement et de conservation exigeantes.

Rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux

Synthèse des rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2022

En application des principes exposés ci-dessus, le Conseil d'administration a, lors de sa séance du 24 février 2022, arrêté, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, les politiques de rémunération du Président du Conseil d'administration et du Directeur général pour l'exercice 2022.

Ces politiques ont été approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022 (douzième et treizième résolutions).

Les tableaux suivants présentent une synthèse des rémunérations, actions de performance et options sur actions, attribuées à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration à compter du 1er juillet 2021, et à M. Benoit Bazin, Directeur général à compter du 1er juillet 2021, au titre des exercices clos les 31 décembre 2021 et 2022. Aucune option sur action ni unité de performance ne leur a été attribuée en 2021 et 2022.

TABLEAU 1 – TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS, OPTIONS ET ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES OU VERSÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX (NOMENCLATURE AMF)

(en euros, avant charges sociales et impôts)	**Exercice 2022**	**Exercice 2021**
À compter du 1er juillet 2021		
Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration		
Rémunérations attribuées ou versées au titre de l'exercice *(détaillées au tableau 2)* [a]	450 000	225 000 [b]
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	N/A	N/A
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 4)*	N/A	N/A
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 6)*	N/A	N/A
TOTAL	**450 000**	**225 000**
Benoit Bazin, Directeur Général		
Rémunérations attribuées ou versées au titre de l'exercice *(détaillées au tableau 2)*	2 700 000	1 344 705 [c]
Valorisation des rémunérations variables pluriannuelles attribuées au cours de l'exercice	0	0
Valorisation des options attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 4)*	0	0
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 6)*	1 919 924	2 290 656
TOTAL	**4 619 924**	**3 635 361** [d]

[a] *Il est précisé que M. Pierre-André de Chalendar a décidé de faire valoir ses droits à la retraite au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies « SGPM » dont il était bénéficiaire en sa qualité de Président-directeur général, au 1er juillet 2021. Depuis cette date, il perçoit une retraite brute annuelle s'élevant à environ 394 300 euros pour l'exercice 2022.*

[b] *Pour la période de six mois allant du 1er juillet au 31 décembre 2021 (rémunération attribuée ou versée à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration).*

[c] *Pour la période de six mois allant du 1er juillet au 31 décembre 2021 (rémunération attribuée ou versée à M. Benoit Bazin, Directeur général).*

[d] *Sur une base annualisée, la rémunération de M. Benoit Bazin se serait élevée à 4 980 066 euros au titre de l'exercice 2021.*

Rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2022

Les tableaux ci-après présentent la ventilation de la rémunération fixe, de la rémunération variable et des autres avantages octroyés à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration à compter du 1er juillet 2021, et à M. Benoit Bazin, Directeur général à compter du 1er juillet 2021, au titre des exercices clos les 31 décembre 2021 et 2022.

TABLEAU 2 – RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS ATTRIBUÉES OU VERSÉES [a] AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX (NOMENCLATURE AMF)

	2022		2021	
(en euros avant charges sociales et impôts)	**Montants attribués [b]**	**Montants versés [c]**	Montants attribués [b]	Montants versés [c]
À compter du 1er juillet 2021				
Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration				
Rémunération fixe	450 000	450 000	225 000*	225 000*
Rémunération variable annuelle	N/A	N/A [e]	N/A	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération exceptionnelle	N/A	N/A	N/A	N/A
Rémunération à raison du mandat d'administrateur [d]	0	0	0	0
Avantages en nature : voiture de fonction	3 300	3 300	1 650*	1 650*
TOTAL	**453 300**	**453 300**	**226 650***	**226 650***
Benoit Bazin, Directeur Général				
Rémunération fixe	1 000 000	1 000 000	500 000*	500 000*
Rémunération variable annuelle	1 700 000	843 625 [f]*	843 625*	N/A
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle	0	0	0	0
Rémunération à raison du mandat d'administrateur [d]	0	0	0	0
Avantages en nature : voiture de fonction	2 158	2 158	1 080*	1 080*
TOTAL	**2 702 158**	**1 845 783**	**1 344 705***	**501 080***

* *Pour la période de six mois allant du 1er juillet au 31 décembre 2021 (rémunération attribuée ou versée à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration, ou à M. Benoit Bazin, Directeur général).*

(a) *Sur une base brute avant impôt.*

(b) *Rémunérations attribuées au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.*

(c) *Rémunérations versées au cours de l'exercice.*

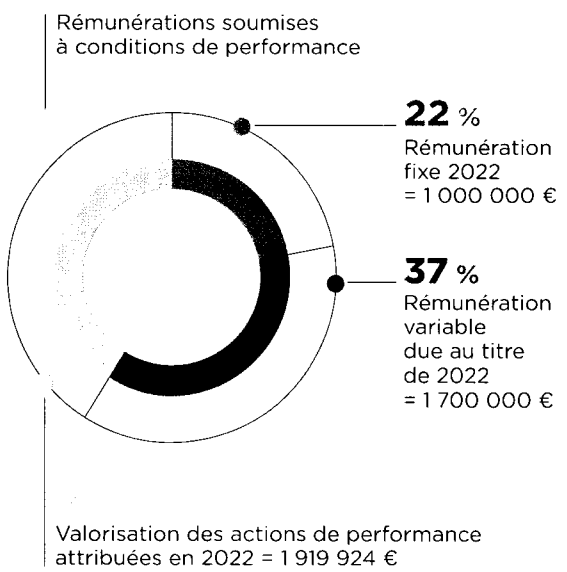
(d) *Les dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain ne perçoivent aucune rémunération à raison de fonctions d'administrateur dans des sociétés extérieures au Groupe dans lesquelles celui-ci détient des participations.*

(e) *Au cours de l'exercice 2022, 1 012 350 euros ont également été versés à M. Pierre-André de Chalendar au titre de sa rémunération variable annuelle pour la période allant de janvier à juin 2021 au cours de laquelle il était Président-directeur général ; ces éléments de rémunération ont été approuvés par l'Assemblée générale du 2 juin 2022 dans le cadre du Say-on-pay ex post (7e résolution).*

(f) *Au cours de l'exercice 2022, 558 281 euros ont également été versés à M. Benoit Bazin au titre de sa rémunération variable annuelle pour la période allant de janvier à juin 2021 au cours de laquelle il était Directeur général délégué ; ces éléments de rémunération ont été approuvés par l'Assemblée générale du 2 juin 2022 dans le cadre du Say-on-pay ex post (8e résolution).*

Le graphique ci-après présente la répartition des différents éléments de rémunération de M. Benoit Bazin, versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice, en qualité de Directeur général.

M. Benoit Bazin, Directeur général



Conformément à la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration et du Directeur général approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022 (12e et 13e résolutions), les différents éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin, sont déterminés comme suit :

Rémunération fixe

La part fixe de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux reflète leur expérience et leurs responsabilités, et se compare à celle de postes équivalents au sein de grandes entreprises similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et capitalisation boursière.

Rémunération fixe de M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration

En application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022, la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar a été fixée à 450 000 euros brut par an pour toute la durée de son mandat de Président du Conseil d'administration, à l'exclusion de toute autre rémunération au titre de son mandat [2]. Le Comité des nominations et des rémunérations avait constaté en 2021 avec l'aide d'un cabinet externe que ce niveau était inférieur à la médiane des rémunérations de Présidents non exécutifs de sociétés du CAC 40 qui exerçaient auparavant les fonctions de Président-directeur général (hors sociétés financières).

Rémunération fixe de M. Benoit Bazin, Directeur général

En application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022, la rémunération fixe de M. Benoit Bazin a été fixée à 1 000 000 euros pour 2022, sans augmentation depuis 2021, date de sa prise de fonction en tant que Directeur général, et alors même que le Comité des nominations et des rémunérations a constaté en 2022, avec l'aide d'un cabinet externe, que ce niveau est inférieur à la médiane des sociétés industrielles du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de taille : chiffre d'affaires, effectifs ou capitalisation boursière.

Rémunération variable annuelle

Cette composante de la rémunération rétribue la contribution du 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 24 février 2022, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil a décidé, pour l'exercice 2022, de maintenir le plafond de la part variable annuelle de la rémunération de M. Benoit Bazin, en qualité de Directeur général, à 170 % de la part fixe de sa rémunération.

Le Conseil a, en outre, déterminé lors de sa séance du 24 février 2022, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, les composantes et objectifs de la rémunération variable de M. Benoit Bazin, en qualité de Directeur général pour 2022 comme suit (structure inchangée depuis 2019) :

- une partie quantifiable à concurrence de 2/3, fonction des quatre objectifs suivants, adaptés à la stratégie du Groupe en revenant à une pondération de 25 % de chacun des quatre objectifs quantifiables, selon la politique prévalant avant le début de la crise de la Covid-19 :
  - le « CFL » (*cash-flow* libre), qui est un indicateur publié et suivi par les investisseurs et qui remplace l'objectif de « CFLE » (*cash-flow* libre d'exploitation) qui est un indicateur interne ;
  - le « ROCE » (*Return on Capital Employed*) ;
  - le résultat d'exploitation du Groupe ; et
  - le résultat net courant du Groupe par action.

Les objectifs pour les critères quantifiables ci-dessus ne sont pas communiqués pour des raisons de confidentialité.

Compte tenu de la volatilité de l'environnement dans lequel évolue le Groupe, qui rend difficile l'exercice de prévision de chaque indicateur, le Conseil d'administration, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, s'est réservé la faculté d'appliquer un mécanisme de « surperformance » qui permettrait de compenser partiellement la non-réalisation des objectifs quantifiables sur certains critères par une surperformance exceptionnelle sur d'autres. En cas de surperformance sur l'un ou plusieurs des quatre critères au-delà du maximum, possibilité d'atteindre jusqu'à +20 % de la quote-part de bonus relative au(x) critère(s) surperformant(s), en cas de réalisation supérieure au maximum et jusqu'à 120 % du maximum, avec linéarité entre 0 et 120 % (ce qui conduit par exemple à +10 % de la quote-part de bonus relative à un critère en cas de réalisation à hauteur de 110 % du maximum), sachant que la somme des quatre composantes ne peut excéder 113 % [3] de la part fixe. Ainsi, dans le cas extrême de surperformance de plus de 20 % du maximum sur trois critères et de performance égale à 0 sur le quatrième, la part quantifiable du variable annuel sera égale à 102 % de la part fixe (ce qui répond à la préoccupation que l'on ne puisse pas atteindre le maximum, qui se situe à 113 % de la part fixe, alors qu'un critère est à 0). En 2022, ce mécanisme n'a pas trouvé à s'appliquer.

- une partie qualitative à concurrence de 1/3, fonction des trois objectifs suivants :
  - Objectif 1 : le déploiement du plan stratégique « Grow & Impact » dans ses six priorités d'action (1 - Nous positionner sur les marchés à forte croissance, 2 - Être orientés Solutions, alliant performance et *sustainability*, 3 - Favoriser la croissance grâce à l'innovation client et au pouvoir de la *data*, 4 - Ancrer la responsabilité sociale d'entreprise dans nos décisions et actions, 5 - Renforcer notre culture TEC (*Trust, Empowerment and Collaboration*), 6 - Avoir les meilleures équipes dans un environnement de travail diversifié et inclusif) ;
  - Objectif 2 : la bonne intégration de Chryso et GCP et poursuite de l'optimisation du périmètre du Groupe (acquisitions et cessions) ;
  - Objectif 3 : la mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise (y compris sécurité, social, environnement et conformité).

[2] *Il est précisé que M. Pierre-André de Chalendar a fait valoir ses droits à la retraite au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies « SGPM » dont il était bénéficiaire en sa qualité de Président-directeur général, au 1er juillet 2021. Depuis cette date, il perçoit une retraite brute annuelle s'élevant à environ 394 300 euros pour l'exercice 2022.*

[3] *La part quantifiable du variable représente 2/3 de la part variable, laquelle peut atteindre au maximum 170 % de la part fixe, de telle sorte que son montant maximum est 113,33 % du fixe.*

La rémunération variable quantifiable et qualitative due au titre de l'exercice 2022 au Directeur général a été déterminée par le Conseil d'administration au cours de sa séance du 23 février 2023, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, comme suit :

		Pondération	Variation possible au titre de chaque objectif *(en euros)* [a]	Montant au budget cible (rémunération cible) *(en euros)*	Pourcentage de réalisation par rapport à la rémunération cible	Pourcentage de réalisation	Réalisation *(en euros)*
Benoit Bazin, Directeur Général						—	
Objectifs quantifiables (2/3) dont :	CFL	25 %	0 à 283 333	198 333	143 %	—	283 333
	Résultat d'exploitation du Groupe	25 %	0 à 283 333	198 333	143 %	—	283 333
	ROCE	25 %	0 à 283 333	198 333	143 %	—	283 333
	Résultat net courant du Groupe par action	25 %	0 à 283 333	198 333	143 %	—	283 333
	Total quantifiable	**100 %**	**0 à 1 133 333**	**793 332**	**143 %**	—	**1 133 333**
Objectifs qualitatifs (1/3) (voir ci-dessus pour le descriptif détaillé de chacun des objectifs) dont :	Objectif 1	33,33 %	0 à 188 889	N/A	N/A	100 %	188 889
	Objectif 2	33,33 %	0 à 188 889	N/A	N/A	100 %	188 889
	Objectif 3	33,33 %	0 à 188 889	N/A	N/A	100 %	188 889
	Qualitatif (global)	**100 %**	**0 à 566 667**	**N/A**	**N/A**	**100,0 %**	**566 667**
TOTAL PART VARIABLE		**100 %**	**0 à 1 700 000**	**N/A**	**N/A**	**100 %**	**1 700 000**

[a] *Pour chaque objectif quantifiable, la quote-part de la rémunération variable y afférente se déclenche lorsque l'objectif considéré est réalisé, selon le cas, entre 82 % et 88 % de la cible de l'objectif considéré (sur la base du budget), et atteint son maximum lorsque l'objectif atteint entre 104 % et 107 %, selon le cas, de la cible de l'objectif considéré.*

Rémunération variable qualitative du Directeur général

Le Conseil d'administration, lors de sa réunion du 23 février 2023, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a fixé à 100 % le niveau global de réalisation des trois objectifs qualitatifs retenus pour la détermination de la rémunération variable pour 2022 de M. Benoit Bazin, Directeur général, tels qu'énoncés ci-dessus.

Il a notamment pris en considération les principales réalisations suivantes :

- s'agissant du déploiement du plan stratégique « Grow & Impact » dans ses six priorités d'action (1 – Nous positionner sur les marchés à forte croissance, 2 – Être orientés Solutions, alliant performance et sustainability, 3 – Favoriser la croissance grâce à l'innovation client et au pouvoir de la data, 4 – Ancrer la responsabilité sociale d'entreprise dans nos décisions et actions, 5 – Renforcer notre culture TEC (*Trust, Empowerment and Collaboration*), 6 – Avoir les meilleures équipes dans un environnement de travail diversifié et inclusif), les actions du Groupe sont décrites à la section 2.3, p. 57. En particulier, le Conseil d'administration a notamment relevé :
  - la poursuite de l'allocation prioritaire des ressources du Groupe sur les marchés à forte croissance (notamment, rééquilibrage géographique, acquisitions dans la chimie de la construction) ;
  - le déploiement de l'approche « Solutions » dans les principaux pays d'Europe (cf. section 2.3.2, p. 57) ;
  - l'identification de grandes priorités d'innovation, l'accélération de l'innovation sur les procédés net zéro carbone, le lancement de la première offre commerciale au monde de verre bas carbone et le développement d'initiatives en matière de digital et IT avec la poursuite de la mise en place de plateformes communes au Groupe et l'intensification des projets IT liés à la feuille de route CO_2 ;
  - l'inscription de la feuille de route RSE dans les budgets, la prise en compte de critères RSE dans les bonus, la formation des collaborateurs (notamment déploiement de la Fresque du climat et de la « Climate Academy »), la création et l'animation du comité RSE du COMEX ;
  - la mise en œuvre de diverses actions TEC (création d'une évaluation 360°, programme de formation spécifique « Grow your impact as a TEC leader ») (cf. section 2.3.6 B, p. 66) ; et
  - la poursuite de la progression de la part des femmes dans l'organisation (cf. section 2.3.6 A, p. 65) et le développement de nombreuses initiatives locales sur l'inclusion.
- s'agissant de la bonne intégration de Chryso et GCP et de la poursuite de l'optimisation du périmètre du Groupe, notamment :
  - de nombreuses synergies de croissance entre Chryso et Saint-Gobain ; la réalisation par Chryso d'acquisitions avec le soutien de Saint-Gobain et l'intégration progressive des projets de développement de Chryso à ceux de Saint-Gobain (relance du partenariat entre Ecocem et Saint-Gobain en incluant Point.P, Weber et Chryso) ;
  - la finalisation rapide de l'acquisition de GCP Applied Technologies en septembre 2022 et l'intégration menée de façon très active (suivis hebdomadaires en 2022 et très bonne collaboration entre les équipes) ; et
  - la poursuite très active de l'optimisation du périmètre du Groupe incluant (i) 20 cessions signées ou clôturées pour 3,8 milliards de chiffre d'affaires cédé et (ii) 44 acquisitions signées ou clôturées pour 1,9 milliard de chiffre d'affaires acquis, dont 55 % en Amérique du Nord (dont Kaycan au Canada), 23 % en Asie et 61 % dans la chimie de la construction, comme détaillé à la section 2.3.7 B, p. 68.
- s'agissant de la mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise :
  - en termes de sécurité, le taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt (TF2) a baissé de 19 % entre 2021 et 2022 et a été quasiment divisé par deux depuis cinq ans. Cette année encore, des efforts de sensibilisation, réguliers et en réaction des accidents ont été mis en œuvre ;

- en termes de diversité : augmentation de la mixité dans les instances dirigeantes, localement et au niveau du Groupe. Progression continue de la proportion de femmes cadres : 27,4 % en 2022, en ligne avec l'objectif de 30 % de femmes cadres en 2025 ;
- en termes d'engagement et de satisfaction des équipes : les résultats de l'enquête me@Saint-Gobain sont excellents avec une progression de l'ensemble des indicateurs par rapport à l'année 2021 (cf. section 3.2.3.E, p. 96) ;
- concernant l'environnement : déploiement de la feuille de route du Groupe en matière d'émissions de CO_2 (« scopes » 1 et 2), baisse des émissions : 27 % observée depuis 2017 et 5 % depuis 2021, conformément à la feuille de route 2030 du Groupe. Saint-Gobain a également signé des contrats d'achat d'électricité renouvelable dans de nombreux pays. En outre, les indicateurs concernant les déchets non valorisés et le prélèvement d'eau sont en progression. Enfin, les notations attribuées par les agences se sont améliorées ou ont été maintenues ;
- concernant la conformité : pourcentage très élevé de suivi des formations et adaptation du dispositif de lutte contre la corruption aux nouvelles recommandations de l'Agence française anticorruption.

Au total, au titre de l'exercice 2022 :

- en application de la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022, la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar a été fixée à 450 000 euros brut par an pour toute la durée de son mandat de Président du Conseil d'administration. Le Comité des nominations et des rémunérations avait constaté en 2021 avec l'aide d'un cabinet externe que ce niveau était inférieur à la médiane des rémunérations de Présidents non exécutifs de sociétés du CAC 40 qui exerçaient auparavant les fonctions de Président-directeur général (hors sociétés financières) ;
- la rémunération globale (fixe et variable) de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur général s'est élevée à 2 700 000 euros. Cette rémunération est en hausse de 0,5 % par rapport à celle de M. Benoit Bazin en 2021 en qualité de Directeur général calculée sur une base annualisée.

Politique d'intéressement long terme

Plafond d'attribution par rapport à la rémunération globale du Directeur général

Outre les contraintes énoncées ci-après, le Conseil d'administration a décidé, conformément au code Afep-Medef, que les instruments de rémunération de long terme qui seraient attribués en 2022 au à M. Benoit Bazin ne pourraient représenter, au moment de leur attribution, une valorisation (selon les normes IFRS) supérieure à 100 % de sa rémunération brute maximum globale de Directeur général pour l'exercice 2022 (fixe plus variable maximum annuels au titre de l'exercice 2022, soit une valeur de 2 700 000 euros).

Les actions de performance attribuées à M. Benoit Bazin ont représenté, en 2022, une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution de 1 919 924 euros, correspondant à 71,1 % de sa rémunération brute maximum globale pour l'exercice 2022.

Aucun plan d'options sur actions ni d'unités de performance n'a été mis en place en 2022.

Plafond d'attribution au Directeur général par rapport à l'enveloppe globale d'attribution

Le Conseil d'administration a décidé, au cours de sa séance du 24 février 2022, comme les années précédentes, que le Directeur général ne pourrait se voir allouer plus de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance au titre du plan de rémunération à long terme à mettre en place en 2022.

Règles de couverture

Le Directeur général a pris l'engagement formel de ne pas recourir à des instruments de couverture de son risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options, sur les actions de performance ou sur les unités de performance dont il a été ou sera bénéficiaire en tant que dirigeant mandataire social jusqu'à la cessation de ses fonctions. À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'a été mis en place par le dirigeant mandataire social.

Fenêtres négatives

En leur qualité de dirigeants mandataires sociaux et en vertu de la réglementation applicable rappelée dans le règlement intérieur du Conseil (cf. section 9.1.1.B, p. 370), MM. Pierre-André de Chalendar et Benoit Bazin ont l'obligation de s'abstenir de procéder à des transactions sur les titres Saint-Gobain durant les 30 jours précédant les séances du Conseil au cours desquelles sont examinés les comptes consolidés annuels et les comptes consolidés semestriels, les 15 jours précédant la publication du chiffre d'affaires trimestriel ainsi que le jour suivant la publication des résultats annuels et semestriels. En dehors de ces périodes, ils sont également tenus, notamment comme les administrateurs, aux dispositions relatives à la prévention des délits d'initié.

Options sur actions

Les tableaux ci-après présentent les options sur actions levées par les dirigeants mandataires sociaux durant l'exercice 2022.

Aucun plan d'options sur actions n'a été mis en place en 2022.

TABLEAU 4 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DURANT L'EXERCICE 2022 (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, Président du Conseil d'administration	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Benoit Bazin, Directeur Général	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A

TABLEAU 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS ATTRIBUÉES ET LEVÉES PAR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DURANT L'EXERCICE 2022 (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 [a]	N/A	N/A	N/A	N/A
Benoit Bazin	N/A	N/A	N/A	N/A

[a] *Options attribuées à M. Pierre-André de Chalendar en qualité de Président-directeur général.*

Actions de performance

Les tableaux ci-après présentent les attributions et les livraisons d'actions de performance aux dirigeants mandataires sociaux durant l'exercice 2022.

TABLEAU 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AUX DIRIGEANTS MANDATAIRES SOCIAUX DURANT L'EXERCICE 2022 (NOMENCLATURE AMF)

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des actions selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration	24/11/2022	0	0	24/11/2026	27/11/2026	Voir description des plans d'options*
Benoit Bazin, Directeur Général	24/11/2022	75 000	1 919 924	24/11/2026	27/11/2026	Voir description des plans d'options*

* *Cf. section 5.2.4, p. 209.*

Attribution de M. Benoit Bazin, Directeur général durant l'exercice 2022

Au cours de la séance du Conseil du 24 novembre 2022, M. Benoit Bazin s'est vu attribuer, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, 75 000 actions de performance, représentant environ 0,014 % du capital social, soit moins que le sous-plafond fixé par l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022 et moins que le plafond de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance décidée par le Conseil.

Les caractéristiques des actions de performance, notamment conditions de présence et de performance auxquelles sont soumises les attributions et qui s'appliquent au Directeur général sont exposées à la section 5.2.4, p. 209.

TABLEAU 7 – ACTIONS ATTRIBUÉES GRATUITEMENT ET DEVENUES DISPONIBLES DURANT L'EXERCICE 2022 POUR CHAQUE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL EXÉCUTIF (NOMENCLATURE AMF)

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions livrées durant l'exercice	Date de disponibilité
Pierre-André de Chalendar	22/11/2018	63 227	25/11/2022
Benoit Bazin [a]	N/A	N/A	N/A

[a] *Actions attribuées à raison d'un mandat de dirigeant mandataire social exécutif.*

Règles de conservation

Le Directeur général a l'obligation de conserver 50 % des actions de performance attribuées en 2021 qui lui seront livrées, jusqu'à la cessation de ses fonctions. Toutefois, cette obligation de conservation cesse de s'appliquer si et lorsque le nombre total d'actions Saint-Gobain que le Directeur général détient personnellement au nominatif – au jour de la date de livraison des actions de performance – atteint l'équivalent de trois années de rémunération fixe brute (sur la base de la moyenne des premiers cours d'ouverture de l'action Saint-Gobain aux 20 séances de bourse précédant la date de livraison des actions de performance et de sa rémunération fixe brute alors en vigueur).

Unités de performance

Aucun plan d'unités de performance n'a été mis en place au cours de l'exercice 2022, et il n'existe plus de plan d'unités de performance en cours d'acquisition (cf. section 5.2.4, p. 209). Aucune unité de performance n'est donc devenue exerçable durant l'exercice 2022.

Contrat de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions des dirigeants mandataires sociaux

S'agissant du Président du Conseil d'administration

TABLEAU 11 – CONTRAT DE TRAVAIL, INDEMNITÉS DE RETRAITE ET INDEMNITÉS EN CAS DE CESSATION DES FONCTIONS DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION (NOMENCLATURE AMF)

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration		X		X [a]		X		X

[a] *Il est précisé que M. Pierre-André de Chalendar a décidé de faire valoir ses droits à la retraite au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies « SGPM » dont il était bénéficiaire en sa qualité de Président-directeur général, au 1er juillet 2021. Depuis cette date, il perçoit une retraite brute annuelle s'élevant à environ 394 300 euros pour l'exercice 2022.*

M. Pierre-André de Chalendar bénéficie des engagements pris par le Groupe à son profit, tel que décrit ci-dessous.

Prévoyance et de frais de santé

Voir la rubrique « Prévoyance et frais de santé » décrit ci-après.

S'agissant du Directeur général

TABLEAU 11 – CONTRAT DE TRAVAIL, INDEMNITÉS DE RETRAITE ET INDEMNITÉS EN CAS DE CESSATION DES FONCTIONS DU DIRECTEUR GÉNÉRAL (NOMENCLATURE AMF)

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Benoit Bazin, DG		X [a]	X		X		X	

[a] *M. Benoit Bazin, dont le contrat de travail conclu lors de son entrée dans le Groupe le 1er septembre 1999 avait été suspendu depuis le 1er janvier 2019 et pendant toute la durée de son mandat de Directeur général délégué, a renoncé à son contrat de travail à compter du 1er juillet 2021, date à laquelle il a accédé aux fonctions de Directeur général.*

M. Benoit Bazin bénéficie des engagements pris par le Groupe à son profit, tels que décrits ci-dessous.

Indemnité de cessation de fonctions du Directeur général

Voir la rubrique « Indemnité de cessation de fonctions » décrit ci-après.

Indemnité de non-concurrence

Voir la rubrique « Indemnité de non-concurrence » décrit ci-après.

Régime de retraite supplémentaire

Voir la rubrique « Régime de retraite supplémentaire » décrit ci-après.

Prévoyance et de frais de santé

Voir la rubrique « Prévoyance et frais de santé » décrit ci-après.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux, soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 8 juin 2023 (*Say-on-Pay ex post*)

L'article L. 22-10-34 II du Code de commerce impose de soumettre chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés au cours de l'exercice écoulé ou attribués au titre du même exercice aux dirigeants mandataires sociaux. Ce vote est contraignant (par opposition à un vote consultatif).

Les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration, et à M. Benoit Bazin, Directeur général, ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de ses séances du 24 février 2022, 24 novembre 2022 et 23 février 2023, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, en application des politiques de rémunération du Président du Conseil d'administration et du Directeur général, approuvées par l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2022 (douzième et treizième résolutions) et conformément aux principes exposés ci-dessus, dans la partie sur les rémunérations et avantages accordés aux dirigeants mandataires sociaux au titre de l'exercice 2022, à la section 5.2.2, p. 185.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration (*Say-on-Pay ex post*)

Le tableau ci-après présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration, soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 8 juin 2023 en vertu de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration (article L. 22-10-34 II du Code de commerce) *(Say-on-Pay ex post)*

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote *(en euros)*	Présentation
Rémunération fixe	**Montant versé : 450 000 €** (Conseil d'administration du 24 février 2022)	Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 2 juin 2022 (12e résolution).
Rémunération variable annuelle	**Néant**	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération variable annuelle.
Rémunération variable différée	**Néant**	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	**Néant**	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	**Néant**	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.
Rémunération de long terme	**Néant**	Aucune rémunération de long terme n'a été attribuée à M. Pierre-André de Chalendar en 2022.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	**Néant**	M. Pierre-André de Chalendar ne perçoit pas de rémunération au titre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	**3 300 € (valorisation comptable)**	M. Pierre-André de Chalendar dispose d'une voiture de fonction.
Indemnité de cessation de fonctions	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas octroyé d'indemnité de cessation de fonctions à M. Pierre-André de Chalendar.
Indemnité de non-concurrence	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas octroyé d'indemnité de non-concurrence à M. Pierre-André de Chalendar.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur général (*Say-on-Pay ex post*)

Le tableau ci-après présente les éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur général, soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 8 juin 2023 en vertu de l'article L. 22-10-34 II du Code de commerce.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur général (article L. 22-10-34 II du Code de commerce) (*Say-on-Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote *(en euros)*	Présentation
Rémunération fixe	**Montant versé : 1 000 000 €** [(a)] (Conseil d'administration du 24 février 2022)	Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 2 juin 2022 (13e résolution).
Rémunération variable annuelle	**Montant dû : 1 700 000 €** (Conseil d'administration du 23 février 2023)	Le Conseil d'administration a décidé le 24 février 2022, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de maintenir le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Directeur général à 170 % de la part fixe de sa rémunération. Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, dans sa séance du 23 février 2023, a fixé comme suit la rémunération variable de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur général, compte tenu de la réalisation des objectifs mentionnés ci-après : • le montant de la part variable au titre des quatre objectifs quantifiables (taux de Retour sur capitaux employés (ROCE), résultat d'exploitation du Groupe, résultat net courant du Groupe par action, *cash-flow* libre) s'est élevé à 1 133 333 euros, correspondant à un pourcentage de réalisation par rapport à la rémunération cible de 143 % (voir section 5.2.2 ci-dessus) ; • le montant de la part variable au titre des trois objectifs qualitatifs (déploiement du plan stratégique « Grow & Impact » dans ses six priorités d'action, bonne intégration de Chryso et GCP et poursuite de l'optimisation du périmètre du Groupe (acquisitions et cessions) et mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise (y compris sécurité, social, environnement et conformité)) s'est élevé à 566 667 euros, correspondant à un pourcentage de réalisation de 100 % (voir section 5.2.2 ci-dessus). La part variable totale au titre de 2022 de la rémunération de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur général s'est élevée à 1 700 000 euros, correspondant à un pourcentage de réalisation de 100 %. Au total, au titre de l'exercice 2022, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur général s'est élevée à 2 700 000 euros. *En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 8 juin 2023.*
Rémunération variable différée	**Néant**	M. Benoit Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	**Néant**	M. Benoit Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	**Néant**	M. Benoit Bazin ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur général (article L. 22-10-34 II du Code de commerce) (*Say-on-Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote *(en euros)*	Présentation
Actions de performance	**Montant attribué : 1 919 924 € (valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés)**	Le Conseil d'administration du 24 novembre 2022 a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'attribuer à M. Benoit Bazin 75 000 actions de performance (pour rappel, 64 000 actions de performance avaient été attribuées en 2021 à M. Benoit Bazin en qualité de Directeur général). En 2021, le niveau du cours de bourse et l'application à l'attribution du plafond de 85 % de la rémunération brute maximum globale du Directeur général pour l'exercice 2021 avaient conduit à une attribution limitée à 64 000 actions de performance (pour rappel, 57 500 actions de performance avaient été attribuées en 2020 à M. Benoit Bazin en qualité de Directeur général délégué de sorte que lors de son changement de fonctions, l'attribution de M. Benoit Bazin avait augmenté de 11,1 % en nombre d'actions alors que le Comité des nominations et des rémunérations aurait souhaité pouvoir recommander une augmentation supérieure pour tenir compte de ce changement de fonctions et de la qualité de la prise de fonctions de M. Benoit Bazin). En outre, le Comité des nominations et des rémunérations a constaté en 2022 avec l'aide d'un *benchmark* fait par un cabinet externe que le niveau de rémunération globale de M. Benoit Bazin était inférieur à la médiane des rémunérations des directeurs généraux des sociétés industrielles du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de chiffre d'affaires, effectifs et capitalisation boursière. Il a également relevé la poursuite de l'excellente performance de M. Benoit Bazin depuis sa prise de fonctions en qualité de Directeur général. Ces éléments ont conduit à augmenter en 2022 le nombre d'actions de performance attribuées à M. Benoit Bazin à 75 000, soit une augmentation de 17,2 % en nombre d'actions et une baisse de 16,2 % en valeur par rapport à 2021). Cette attribution représente une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de l'attribution de 1 919 924 euros qui est inférieure au plafond de 100 % [1] de sa rémunération brute maximum globale de Directeur général pour l'exercice 2022 (fixe plus variable maximum au titre de l'exercice 2022), plafond fixé par la décision du Conseil d'administration du 24 février 2022. Elle correspond à 71,1 % de la rémunération brute maximum globale du Directeur général pour 2022 de sorte qu'elle n'en représente pas une part disproportionnée. Cette attribution représente moins que le sous-plafond fixé par l'Assemblée générale du 2 juin 2022 et moins que le plafond de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance décidé par le Conseil. Pour les conditions de présence et de performance qui conditionnent l'acquisition des actions de performance, se reporter à la section 5.2.4, p. 209. Les objectifs de performance fixés pour chacun des critères sont définitifs. Cependant, conformément au règlement du plan d'attribution, le Conseil d'administration aura la possibilité, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, de les ajuster en cas de circonstances exceptionnelles le justifiant, notamment en cas de changement du périmètre de consolidation du Groupe ou de changement de méthode comptable, afin de neutraliser, dans la mesure du possible, les conséquences de ces circonstances sur les objectifs fixés à la date d'attribution. Les conditions de performance afférentes aux actions de performance attribuées par le Groupe sont exigeantes, comme en attestent les taux de réalisation des trois derniers plans d'actions de performance pour lesquels la condition de performance a été constatée (94,4 % pour le plan 2018, 75 % pour le plan 2017 et 57,1 % pour le plan 2016). Pourcentage du capital représenté par l'attribution au dirigeant mandataire social : environ 0,014 %. Date d'autorisation de l'Assemblée générale : 2 juin 2022 (18e résolution). Date de la décision d'attribution par le Conseil d'administration : 24 novembre 2022.
Options sur actions	**Néant**	Aucune option sur actions n'a été attribuée à M. Benoit Bazin en 2022.
Unités de performance	**Néant**	Aucune unité de performance n'a été attribuée à M. Benoit Bazin en 2022.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	**Néant**	M. Benoit Bazin ne perçoit pas de rémunération au titre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	**2 158 € (valorisation comptable)**	M. Benoit Bazin dispose d'une voiture de fonction.
Indemnité de cessation de fonctions	**Néant**	Voir la rubrique « Indemnité de cessation de fonctions », partie relative à la politique de rémunération du Directeur général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 8 juin 2023 (*say-on-pay ex ante*) section 5.2.2, p. 185 ci-après.

[1] *Il est rappelé qu'en 2022 le plafond applicable à l'attribution d'actions de performance du Directeur général a été relevé de 85 % à 100 % de sa rémunération brute maximum globale de Directeur général et cela dans un contexte de hausse du cours (voir la section 2.2.4.2 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2021).*

Éléments de rémunération versés au cours de l'exercice 2022 ou attribués au titre du même exercice à M. Benoit Bazin, Directeur général (article L. 22-10-34 II du Code de commerce) (*Say-on-Pay ex post*)

Éléments de rémunération soumis au vote	Montants versés ou attribués ou valorisation comptable soumis au vote *(en euros)*	Présentation
Indemnité de non-concurrence	**Néant**	Voir la rubrique « Indemnité de non-concurrence » partie relative à la politique de rémunération du Directeur général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 8 juin 2023 (*say-on-pay ex ante*) section 5.2.2, p. 185 ci-après.
Régime de retraite supplémentaire	**Néant**	À la suite du gel du régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif et à droits conditionnels, mis en place en 2012, en application de l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale (le « **Régime 2012** »), un régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif et à droits certains, répondant aux conditions fixées à l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale (le « **Régime 2012/2** »), a pu être mis en place après la publication de l'instruction de la Direction de la sécurité sociale du 23 décembre 2020. Ce Régime 2012/2 assure la continuité du Régime 2012 en raison de la cohérence en termes de population et d'avantages. Aussi, le Régime 2012/2 ne s'ajoute pas au Régime 2012, mais s'y substitue progressivement. En effet, les droits à retraite acquis annuellement dans le Régime 2012/2 minorent à due concurrence les droits gelés dans le Régime 2012 et sont plafonnés de sorte que, cumulés le cas échéant avec les droits gelés du Régime 2012, ils ne permettent pas de percevoir une prestation supérieure à celle qui aurait pu résulter du Régime 2012 si sa fermeture n'avait pas été imposée par l'ordonnance du 3 juillet 2019. Les caractéristiques des Régimes 2012 et 2012/2 sont précisées dans la politique de rémunération du Directeur général pour 2023 soumises à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (cf. section 5.2.2, p. 185). L'extension du Régime 2012/2 au bénéfice de M. Benoit Bazin à compter de l'année 2021 résulte de la politique de rémunération du Directeur général pour 2021, approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires qui s'est tenue le 3 juin 2021 (quatorzième résolution). L'acquisition de droits annuels au titre du Régime 2012/2 est subordonnée au respect de conditions liées aux performances professionnelles de M. Benoit Bazin appréciées annuellement par le Conseil d'administration. La condition de performance est définie comme suit : l'atteinte au titre de l'année considérée, d'au moins 50 % de la partie individuelle des objectifs quantifiables et qualitatifs afférents à la part variable de la rémunération. Le Conseil d'administration a constaté, en février 2023, que la condition de performance déterminant l'acquisition des droits au titre de l'année 2022 de M. Benoit Bazin a été satisfaite. En conséquence, au titre du régime 2012/2, les droits acquis en 2022 s'élèvent à un montant brut d'environ 35 000 euros par an. Par ailleurs, au 31 décembre 2022, le montant estimatif total des droits qui seront perçus par M. Benoit Bazin au titre du Régime 2012/2 s'élève à un montant brut d'environ 67 000 euros par an. Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 22-10-16 du Code de commerce. Comme indiqué, ce montant a minoré celui qui pourrait être versé au titre du Régime 2012. De fait, le montant estimatif des droits versés au titre du Régime 2012/2, cumulés le cas échéant avec celui des droits qui pourraient résulter du Régime 2012, reste en tout état de cause inférieur, d'une part, au plafond prévu par le régime de retraite « 2012 » (huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale, soit 329 088 euros en 2022), d'autre part, au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code Afep-Medef.

Politiques de rémunération des dirigeants mandataires sociaux soumises à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 8 juin 2023 (*Say-on-Pay ex ante*)

L'article L. 22-10-8 II du Code de commerce impose de soumettre chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires la politique de rémunération des mandataires sociaux. Ce vote est contraignant (par opposition à un vote consultatif).

Lors de sa séance du 23 février 2023, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, arrêté les politiques de rémunération du Président du Conseil d'administration et du Directeur général présentées ci-après.

Les principes généraux de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, exposés à la section 5.2.2, p. 185, ont été revus par le Conseil d'administration et ont été confirmés pour l'exercice 2023.

Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 8 juin 2023 (*Say-on-Pay ex ante*)

Le tableau ci-après présente la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 8 juin 2023 en vertu de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce.

Dans le cadre de la détermination de la politique de rémunération du Président du Conseil d'administration, le Conseil a analysé les résultats des votes au cours de l'Assemblée générale 2022 et en a déduit que le résultat du *Say-on-Pay ex post* de M. Pierre-André de Chalendar en tant que Président-directeur général était lié à des raisons ne trouvant plus à s'appliquer en 2023.

Politique de rémunération du Président du Conseil d'administration soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Président du Conseil d'administration	Plafond	Présentation
Rémunération fixe	-	La rémunération du Président a été fixée par le Conseil d'administration le 25 février 2021, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, à 450 000 euros brut par an pour toute la durée de son mandat, à l'exclusion de toute autre rémunération au titre de son mandat [(a)]. Cette rémunération est maintenue pour 2023. Le Comité avait constaté en février 2021 avec l'aide d'un cabinet externe que ce niveau était inférieur à la médiane des rémunérations de Présidents non exécutifs de sociétés du CAC 40 qui exerçaient auparavant les fonctions de Président-directeur général (hors sociétés financières).
Rémunération variable annuelle	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable annuelle au Président en 2023.
Rémunération variable différée	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable différée au Président en 2023.
Rémunération variable pluriannuelle	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable pluriannuelle au Président en 2023.
Rémunération exceptionnelle	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Président en 2023.
Indemnité de prise de fonction	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas octroyé au Président actuel d'indemnité de prise de fonction et ne prévoit pas de le faire si un nouveau Président devait être recruté en externe.
Rémunération de long terme	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération de long terme au Président pendant la durée de son mandat.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	**Néant**	Le Président ne perçoit pas de rémunération au titre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	-	Le Président dispose d'une voiture de fonction.
Indemnité de cessation de fonctions	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer d'indemnité de cessation de fonctions au Président.
Indemnité de non-concurrence	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer d'indemnité de non-concurrence au Président.
Prévoyance et frais de santé	-	M. Pierre-André de Chalendar continue de bénéficier intégralement des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé conclus respectivement avec GAN et Mutuelle Malakoff Médéric pendant la durée de son mandat social.

(a) *Il est précisé que M. Pierre-André de Chalendar a fait valoir ses droits à la retraite au titre du régime de retraite supplémentaire à prestations définies « SGPM » dont il était bénéficiaire en sa qualité de Président-directeur général, au 1er juillet 2021. Depuis cette date, il perçoit une retraite brute annuelle s'élevant à environ 394 300 euros pour l'exercice 2022.*

Politique de rémunération du Directeur général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 8 juin 2023 (*Say-on-Pay ex ante*)

Le tableau ci-après présente la politique de rémunération du Directeur général, soumise à l'approbation de l'Assemblée générale du 8 juin 2023 en vertu de l'article L. 22-10-8 II du Code de commerce, en ce compris les engagements pris à son bénéfice et correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation de ses fonctions.

Politique de rémunération du Directeur général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur général	Plafond	Présentation
Rémunération fixe		La part fixe de la rémunération du Directeur général reflète son expérience et ses responsabilités en tant que Directeur général et se compare à celles des postes équivalents au sein de grandes entreprises industrielles similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et capitalisation boursière. En application de ces principes, le Conseil d'administration a décidé le 23 février 2023, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'arrêter cette rémunération fixe à 1 000 000 euros pour 2023 (inchangée par rapport à 2022). Le Comité des nominations et des rémunérations a constaté à nouveau en novembre 2022 avec l'aide d'un cabinet externe que ce niveau était inférieur à la médiane des sociétés industrielles du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de taille : chiffre d'affaires, effectifs ou capitalisation boursière.
Rémunération variable annuelle	**170 % de la part fixe au maximum**	Le Conseil d'administration a décidé de maintenir inchangé le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Directeur général à 170 % de la part fixe de sa rémunération (comme en 2021 et 2022). Le montant de cette rémunération variable au titre de l'exercice 2023 sera arrêté par le Conseil d'administration en 2024 sur la base de la réalisation d'objectifs quantifiables et qualitatifs qu'il a fixés, à concurrence respectivement de 75 % et de 25 % de la part variable de sa rémunération (en 2022, la part variable comportait une part quantifiable avec des critères financiers à concurrence de 2/3 et une part qualitative à concurrence de 1/3). Les objectifs quantifiables sont constitués d'objectifs financiers et d'objectifs RSE respectivement à hauteur de 60 % et 15 % de la rémunération variable. S'agissant des objectifs quantifiables financiers, le Conseil a décidé de retenir, pour l'exercice 2023, quatre objectifs, jugés pertinents pour apprécier la performance opérationnelle et financière du groupe Saint-Gobain et sa stratégie (comme en 2022), comptant chacun pour 25 % : le taux de retour sur capitaux employés (« ROCE ») , le résultat d'exploitation du Groupe, le résultat net courant du Groupe par action et le *cash-flow* libre. Compte tenu de la volatilité de l'environnement dans lequel évolue le Groupe, qui rend difficile l'exercice de prévision de chaque indicateur, le Conseil d'administration, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, se réserve la faculté d'appliquer un mécanisme de « surperformance » inchangé par rapport à 2022, qui permettrait de compenser partiellement la non-réalisation des objectifs sur certains critères par une surperformance exceptionnelle sur d'autres. En cas de surperformance sur l'un ou plusieurs des quatre critères au-delà du maximum, possibilité d'atteindre jusqu'à +20 % de la quote-part de bonus relative au(x) critère(s) surperformant(s), en cas de réalisation supérieure au maximum et jusqu'à 120 % du maximum, avec linéarité entre 0 et 120 % (ce qui conduit par exemple à +10 % de la quote-part de bonus relative à un critère en cas de réalisation à hauteur de 110 % du maximum), sachant que la somme des quatre composantes ne peut excéder 102 % [(a)] de la part fixe. Ainsi, dans le cas extrême de surperformance de plus de 20 % du maximum sur trois critères et de performance égale à 0 sur le quatrième, la part quantifiable du variable annuel sera égale à 91,8 % de la part fixe (ce qui répond à la préoccupation que l'on ne puisse pas atteindre le maximum qui se situe à 102 % de la part fixe, alors qu'un critère est à 0). Si ce mécanisme était mis en œuvre, cela serait présenté dans les éléments de rémunération du *Say-on-Pay ex post*. S'agissant des objectifs quantifiables RSE, le Conseil a décidé de retenir trois objectifs, comptant chacun pour 5 % : • Objectif Carbone : réduction des émissions de CO_2 (en « scopes » 1 et 2) versus 2022 à périmètre courant (soit à production réelle) [(b)] ; • Objectif Sécurité : TF2 entre 1,5 (maximum) et 1,8 (minimum) ; et • Objectif Diversité et équipes : indice de diversité entre 90 % (maximum) et 85 % (minimum) [(c)].

(a) *La partie quantifiable financière du variable représente 60 % de la part variable, laquelle peut atteindre au maximum 170 % de la part fixe, de telle sorte que son montant maximum est 102 % du fixe.*

(b) *Le Conseil d'administration aura la possibilité, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, d'ajuster cet objectif en cas de circonstances exceptionnelles le justifiant, notamment en cas de changement du périmètre de consolidation du Groupe ou de changement de méthode comptable, afin de neutraliser, dans la mesure du possible, les conséquences de ces circonstances sur l'objectif carbone.*

(c) *Indice correspondant à la part des cadres dirigeants du Groupe présentant au moins l'une des trois caractéristiques de diversité suivantes : être de nationalité autre que française, disposer d'expériences professionnelles diverses (avoir travaillé chez Saint-Gobain dans deux pays différents du pays d'origine ou au minimum dans trois secteurs différents ou disposer d'une expérience de plus de 12 ans à l'extérieur du groupe Saint-Gobain), être une femme.*

Politique de rémunération du Directeur général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur général	Plafond	Présentation
		Il est précisé en tant que de besoin que le mécanisme de surperformance décrit ci-dessus et applicable à la partie quantifiable financière ne s'applique pas à la partie quantifiable RSE. Le Conseil a en outre retenu les objectifs qualitatifs suivants jugés pertinents dans la mesure où ils reflètent la mise en œuvre d'orientations stratégiques pour l'exercice 2023 : • Gestion des parties prenantes ; • Périmètre du Groupe : poursuite de l'optimisation du périmètre du Groupe ; • Déploiement du plan stratégique « Grow & Impact » dans ses six priorités d'action : 1 - Nous positionner sur les marchés à forte croissance, 2 - Être orientés Solutions, alliant performance et sustainability, 3 - Favoriser la croissance grâce à l'innovation client et au pouvoir de la data, 4 - Ancrer la responsabilité sociale d'entreprise dans nos décisions et actions, 5 - Renforcer notre culture TEC (y compris maintien de scores élevés dans l'enquête 2023 « me@Saint-Gobain ») et 6 - Avoir les meilleures équipes dans un environnement de travail diversifié et inclusif (y compris actions continues sur diversité et inclusion au sein du Groupe). En application de la loi, le versement de la rémunération variable au Directeur général au titre de l'exercice 2023 sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2024.
Rémunération variable différée	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable différée au Directeur général en 2023.
Rémunération variable pluriannuelle	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable pluriannuelle au Directeur général en 2023.
Rémunération exceptionnelle	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Directeur général en 2023. *En application de la loi, le versement d'une rémunération exceptionnelle serait conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2024.*
Indemnité de prise de fonction	-	Le Conseil d'administration se réserve la possibilité, si un nouveau Directeur général devait être recruté en externe, de lui octroyer une indemnité de prise de fonction permettant de compenser, conformément aux pratiques en vigueur, la perte d'avantages tels que rémunération variable annuelle et/ou éléments de rémunération de long terme dont il bénéficiait dans le cadre de ses précédentes fonctions. Cette indemnité de prise de fonction pourrait prendre la forme de versements en numéraire et/ou attribution de titres soumis à conditions de performance.

Politique de rémunération du Directeur général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur général	Plafond	Présentation
Rémunération de long terme	**Plafond d'attribution des instruments de rémunération de long terme au DG de 75 000 actions** **et** **Plafond d'attribution au DG de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance 2022 (pas d'unité de performance)** **et** **Plafonds d'attribution au DG prévu par les 17e (options) et 18e (actions de performance) résolutions de l'Assemblée générale du 2 juin 2022**	Le Conseil d'administration a décidé que les attributions d'instruments de rémunération de long terme dont pourrait bénéficier le Directeur général ne pourront dépasser 75 000 actions. Ce plafond, qui définit la latitude dont le Conseil dispose au moment de l'attribution d'instruments de rémunération de long terme, ne préjuge pas nécessairement de la décision qui sera prise en novembre 2023. En outre, le Conseil d'administration a décidé que le Directeur général ne pourrait se voir allouer plus de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance au titre du plan à mettre en place en 2023 (pas de mise en place de plan d'unités de performance). Pour mémoire, le sous-plafond d'attribution d'options sur actions aux dirigeants mandataires sociaux a été fixé par l'Assemblée générale du 2 juin 2022 à 10 % du plafond fixé par la 17e résolution (sous-plafond commun avec la 18e résolution de la même Assemblée relative à l'attribution d'actions de performance qui prévoit elle-même un sous-plafond d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux de 10 % du plafond de la résolution). Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a indiqué à l'Assemblée générale du 2 juin 2022 son intention de soumettre la livraison des actions de performance (seuls instruments de rémunération de long terme dont l'attribution est envisagée en 2023) à une condition de présence et à des conditions de performance qui reposeront *a minima* sur les critères suivants retenus historiquement dans le cadre des plans de rémunération de long terme du Groupe : 1. un critère de performance interne (le ROCE du Groupe) ; 2. un critère de performance relative (la performance boursière de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40) ; 3. un critère relatif à la responsabilité sociale d'entreprise. Ces critères ont été jugés pertinents par le Conseil d'administration car permettant de refléter les performances opérationnelles, financières et extra-financières du groupe Saint-Gobain et d'assurer un alignement des bénéficiaires avec l'intérêt des actionnaires de Saint-Gobain. Si ces critères cessaient d'être pertinents, le Conseil fixerait des critères d'une exigence comparable afin de continuer à mettre en place des instruments de rémunération cohérents sur le long terme. Les objectifs de performance relatifs à chacun des critères ci-dessus seront fixés par le Conseil d'administration lors de l'attribution des actions de performance et seront définitifs. Cependant, le Conseil d'administration aura la possibilité, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, de les ajuster en cas de circonstances exceptionnelles le justifiant, notamment en cas de changement du périmètre de consolidation du Groupe ou de changement de méthode comptable, afin de neutraliser, dans la mesure du possible, les conséquences de ces circonstances sur les objectifs fixés à la date d'attribution. La durée d'appréciation des conditions de performance des instruments de rémunération de long terme ne pourra être inférieure à trois ans. Comme par le passé, le Conseil fixera pour le Directeur général, pour toute attribution en 2023 dans le cadre d'un plan de rémunération de long terme sous forme d'actions de performance, une obligation exigeante de conservation d'actions que le Directeur général devra conserver au nominatif jusqu'à la cessation de son mandat.

Politique de rémunération du Directeur général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur général	Plafond	Présentation
Sort des options sur actions, actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social	-	a) En cas de **cessation de ses fonctions de mandataire social**, le Directeur général (ou ses héritiers en cas de décès) **sera déchu de son droit d'exercer les options sur actions ou unités de performance ou de se voir livrer les actions de performance et autres instruments de rémunération de long terme** qui lui auront été attribués depuis sa nomination en qualité de Directeur général délégué et dont le délai minimum d'exercice, ou la période d'acquisition selon le cas, ne sera pas écoulé à la date de cessation de ses fonctions de mandataire social (à l'exception des cas de décès, invalidité ou départ à la retraite, dans lesquels les instruments de rémunération de long terme seront maintenus, comme prévu dans les règlements des plans de rémunération à long terme concernés). b) **Le Conseil d'administration disposera néanmoins de la faculté**, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de décider de déroger à la condition de présence et **de maintenir, exclusivement sur une base *prorata temporis***, le bénéfice des options sur actions, actions de performance, unités de performance et autres instruments de rémunération de long terme qui lui auront été attribués depuis sa nomination en qualité de Directeur général délégué et dont le délai minimum d'exercice, ou la période d'acquisition selon le cas, ne sera pas écoulé à la date de cessation de ses fonctions de mandataire social. Une telle décision du Conseil d'administration interviendra au plus tard le jour de la cessation du mandat social : elle devra être motivée, conformément au code Afep-Medef. L'exercice des options sur actions et l'acquisition des actions de performance et autres instruments de rémunération de long terme resteraient néanmoins soumis dans ce cas à la satisfaction de la ou des conditions de performance fixées dans les règlements des plans concernés. c) Par exception, cette **faculté de maintien ne sera pas ouverte** au Conseil d'administration dans les cas suivants : • révocation pour faute grave ou lourde ou faute détachable de ses fonctions ; et • **démission** des fonctions de mandataire social ne constituant pas un cas de « Démission Contrainte ». La « **Démission Contrainte** » s'entend de la démission des fonctions de mandataire social intervenant dans les 12 mois suivant : – la date d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain ; ou – la date effective de l'acquisition du contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) de la Compagnie de Saint-Gobain par une personne agissant seule ou plusieurs personnes agissant de concert ; ou – un changement significatif de stratégie du groupe Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe.
Rémunération à raison du mandat d'administrateur	**Néant**	Le Directeur général ne perçoit pas de rémunération au titre de l'exercice de son mandat d'administrateur au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.
Avantage en nature	-	Le Directeur général dispose d'une voiture de fonction.

Politique de rémunération du Directeur général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur général	Plafond	Présentation
Indemnité de cessation de fonctions	**Plafond fixé à deux fois la rémunération annuelle totale brute, en ce compris l'indemnité de non-concurrence**	M. Benoit Bazin a renoncé à son contrat de travail qui le lie depuis plus de 20 ans au groupe Saint-Gobain, avec effet au 1er juillet 2021. Il n'a bénéficié du versement d'aucune indemnité à cette occasion. En cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, dans les circonstances suivantes : a) révocation avant terme ou non-renouvellement du mandat de Directeur général à l'échéance de celui-ci, sauf s'il est à l'initiative de l'intéressé ou en cas de faute grave ou lourde ou de faute détachable des fonctions de Directeur général, ou b) Démission Contrainte, M. Benoit Bazin percevrait une indemnité égale au maximum à deux fois le montant de la rémunération annuelle totale brute définie comme la somme de la part fixe de sa rémunération, en base annuelle, de Directeur général perçue à la date de cessation de ses fonctions, et de la moyenne de la part variable de sa rémunération annuelle perçue ou à percevoir au titre des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur général et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions. En tout état de cause, aucune somme ne serait due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où M. Benoit Bazin quitterait à son initiative la Compagnie de Saint-Gobain en dehors des circonstances prévues ci-dessus, ou si, quittant la Compagnie à son initiative dans l'une des circonstances visées ci-dessus, il avait, dans les 12 mois suivant la date de cessation de ses fonctions de Directeur général, la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base dans des conditions lui permettant de bénéficier d'une pension au titre du régime de retraite à prestations définies dit « 2012 » ou de tout autre régime de retraite supplémentaire alors applicable (voir rubrique « Régime de retraite supplémentaire » ci-après). En aucun cas, le cumul de cette indemnité de cessation de fonctions et de l'indemnité de non-concurrence décrite ci-après ne pourra excéder deux fois la rémunération annuelle totale brute de M. Benoit Bazin. Le bénéfice de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance définie comme l'attribution par le Conseil d'administration, en moyenne au titre des trois derniers exercices sociaux complets disponibles durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur général et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, d'une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable. Le versement de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration, dans les conditions prescrites par la législation en vigueur, de la réalisation de cette condition de performance, appréciée à la date de cessation des fonctions.
Indemnité de non-concurrence	**Plafond fixé à un an de rémunération annuelle totale brute** **et** **Cumul de l'indemnité de non-concurrence, et de l'indemnité de cessation de fonction plafonné à deux ans de rémunération annuelle totale brute**	M. Benoit Bazin a souscrit au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable (1), d'une durée d'un an à compter de la date de cessation de ses fonctions de Directeur général. En contrepartie de cet engagement, en cas de cessation de ses fonctions de Directeur général pour quelque cause que ce soit, M. Benoit Bazin percevrait une **indemnité d'un montant égal à un an de rémunération annuelle totale brute.** La rémunération annuelle brute totale serait constituée des mêmes éléments fixe et variable que ceux retenus pour déterminer l'indemnité de cessation de fonctions mentionnée ci-dessus. En aucun cas, **le cumul de cette indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de cessation de fonctions ne pourrait excéder deux fois la rémunération annuelle totale brute** de M. Benoit Bazin. Il est rappelé que l'engagement de non-concurrence est un dispositif de protection du groupe Saint-Gobain, l'indemnité de non-concurrence étant la contrepartie financière impérative aux restrictions imposées. Le Conseil d'administration s'est toutefois réservé la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre de l'engagement de non-concurrence au plus tard au jour de la cessation des fonctions du Directeur général, auquel cas ce dernier serait libre de tout engagement, et aucune somme ne lui serait due à ce titre. Par ailleurs, le versement de l'indemnité de non-concurrence serait exclu dès lors que M. Benoit Bazin ferait valoir ses droits à la retraite. En tout état de cause, aucune indemnité ne serait versée au-delà de 65 ans.

(1) *Activité concernée : toute société dont l'activité principale est le négoce de matériaux de construction ou la production de matériaux de construction similaires à ceux produits par Saint-Gobain. Territoire : Union européenne, AELE et Suisse.*

Politique de rémunération du Directeur général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur général	Plafond	Présentation
Régime de retraite supplémentaire	-	**Régime 2012 :** M. Benoit Bazin bénéficie des dispositions du Régime 2012, dans des conditions identiques à celles qui s'appliquent à l'ensemble des participants à ce régime de retraite. Le Régime 2012 bénéficie à l'ensemble des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain qui remplissent les cinq conditions suivantes : (i) avoir acquis au 4 juillet 2019 une ancienneté minimale de dix (10) ans au sein du groupe Saint-Gobain, (ii) avoir perçu une rémunération annuelle ayant excédé, au titre de trois années au moins au cours des dix dernières années d'activité avant le 4 juillet 2019, huit plafonds annuels de la sécurité sociale, (iii) achever sa carrière en qualité de salarié de la Compagnie de Saint-Gobain, (iv) avoir liquidé l'ensemble de ses pensions de retraite, (v) ne pas avoir été licencié pour faute lourde. Les modalités de détermination de la rémunération de référence fixée par le Régime 2012 et servant à calculer les droits des bénéficiaires sont les suivantes : (i) la rémunération de base est exclusivement constituée des éléments suivants : fixe, variable et avantages en nature et (ii) la rémunération de base prise en compte pour le calcul est une moyenne de trois années consécutives, dont la plus élevée au cours des dix dernières années d'activité. Les droits à prestations du Régime 2012 sont calculés comme suit : 1,8 % de la part de la rémunération de base comprise entre 8 et 20 fois le plafond annuel de la sécurité sociale, plus 0,4 % de la part de la rémunération de base excédant 20 fois le plafond annuel de la sécurité sociale. Le montant du complément de retraite prévu par le Régime 2012 est doublement plafonné : • par le nombre d'années d'ancienneté pris en compte dans le calcul qui ne peut excéder 20. Seules sont prises en compte les années de présence du bénéficiaire potentiel jusqu'au 31 décembre 2019. Ainsi, pour déterminer le montant annuel de la retraite, on multiplie les droits à prestations visés ci-dessus par le nombre d'années d'ancienneté ; et • par un plafond absolu : la pension ne peut jamais dépasser huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale (soit 329 088 euros en 2022). Par ailleurs, le montant annuel du complément de retraite prévu par le Régime 2012 est minoré des autres pensions de retraite supplémentaire à prestations définies perçues. Ainsi, la pension annuelle acquise par les bénéficiaires du Régime 2012 au titre d'un autre régime à prestations définies, tel que notamment le Régime 2012/2, minore à due concurrence les droits annuels qui seraient versés en application du Régime 2012. M. Benoit Bazin étant entré dans le Groupe le 1er septembre 1999, il a, en septembre 2019, atteint le plafond de 20 années d'ancienneté prévu par le Régime 2012 et, de ce fait, ne peut plus acquérir de droit conditionnel à ce titre depuis cette date. Dans l'hypothèse d'un départ avec l'ancienneté maximale (acquise depuis septembre 2019) dans le cadre du Régime 2012, M. Benoit Bazin aurait droit à un complément de retraite annuel de l'ordre de 30 % de sa dernière rémunération fixe. Le montant de la retraite supplémentaire maximale théorique de M. Benoit Bazin est donc inférieur au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code Afep-Medef. Ces droits sont financés par des primes versées auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés. Concernant les charges sociales associées au versement des droits, la Société serait soumise au paiement d'une contribution assise sur les primes versées à l'assureur et dont le taux est fixé par le Code de la Sécurité sociale à 24 %. Au 31 décembre 2022, le montant estimatif des droits qui seraient perçus par M. Benoit Bazin au titre du Régime 2012 s'élèverait à un montant brut d'environ 224 000 euros par an, ce qui est inférieur au plafond prévu par le Régime 2012 (huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale, soit 329 088 euros en 2022). Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 22-10-16 du Code de commerce, selon lesquelles les droits doivent être estimés sur une base annuelle, prendre en compte l'ancienneté acquise par le mandataire dans ses fonctions à la date de clôture de l'exercice, être assis sur la base des rémunérations constatées au cours du ou des derniers exercices et être calculés indépendamment des conditions de réalisation de l'engagement, comme si le mandataire social pouvait en bénéficier à compter du lendemain de la clôture de l'exercice. Les engagements pris par la société à l'égard de M. Benoit Bazin au titre du Régime 2012 peuvent être résiliés, par délibération du Conseil d'administration. Le Régime 2012 a été gelé au 31 décembre 2019 de telle sorte qu'aucun droit conditionnel ne peut être acquis après cette date, conformément à l'ordonnance n° 2019-697 du 3 juillet 2019 relative aux régimes professionnels de retraite supplémentaire.

Politique de rémunération du Directeur général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur général	Plafond	Présentation
		Régime 2012/2 : À la suite de ce gel, un régime de retraite supplémentaire à prestations définies de type additif et à droits certains, répondant aux conditions fixées à l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale, le Régime 2012/2, a pu être mis en place après la publication de l'instruction de la Direction de la sécurité sociale du 23 décembre 2020. Ce Régime 2012/2 assure la continuité du Régime 2012 en raison de la cohérence en termes de population et d'avantages. Aussi, le Régime 2012/2 concerne exclusivement les salariés présents dans les effectifs à sa date d'effet et qui bénéficient du Régime 2012. Par ailleurs, le Régime 2012/2 ne s'ajoute pas au Régime 2012, mais s'y substitue progressivement. En effet, les droits à retraite acquis annuellement dans le Régime 2012/2 minorent à due concurrence les droits gelés dans le Régime 2012 et sont plafonnés de sorte que, cumulés le cas échéant avec les droits gelés du Régime 2012, ils ne permettent pas de percevoir une prestation supérieure à celle qui aurait pu résulter du Régime 2012 si sa fermeture n'avait pas été imposée par l'ordonnance du 3 juillet 2019. Le Régime 2012/2 prévoit le versement au bénéficiaire, à compter au plus tôt de la date de liquidation de sa pension dans un régime obligatoire d'assurance vieillesse auquel il a cotisé ou de l'âge légal de départ à la retraite mentionné à l'article L. 161-17-2 du Code de la sécurité sociale, d'une rente viagère, avec possibilité de réversion. Après liquidation de la rente viagère, aucun nouveau droit à retraite ne pourra être attribué. En cas de décès avant la liquidation des droits acquis, ces derniers seront convertis sous forme de capital et versés aux bénéficiaires préalablement désignés. La rémunération de référence retenue pour calculer les droits est constituée des parts fixe et variable de la rémunération ainsi que des avantages en nature, pris en compte pour le calcul des cotisations de sécurité sociale (en application de l'article L. 242-1 du Code de la sécurité sociale). Pour le calcul de la rémunération de référence, la part variable versée au titre de l'année considérée est plafonnée à 60 % de la part fixe de la rémunération de l'année qui précède. Les droits acquis annuellement correspondent à : 5,4 % de la rémunération de référence comprise entre 8 et 20 fois le plafond annuel de la sécurité sociale en vigueur l'année considérée, plus 1,2 % de la rémunération de référence excédant 20 fois le plafond annuel de la sécurité sociale en vigueur l'année considérée. L'acquisition de droits annuels est subordonnée au respect de conditions liées aux performances professionnelles du bénéficiaire appréciées annuellement par l'employeur. Les droits acquis annuellement ne peuvent pas dépasser 3 % de la rémunération de référence. Par ailleurs, le cumul des points de pourcentage appliqués pour un même bénéficiaire au titre d'un régime relevant de l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale est plafonné à 30 points sur toute sa carrière et tous employeurs confondus. Enfin, à ces plafonds légaux s'ajoute un plafond propre au Régime 2012/2 visant à ce qu'il ne permette pas de percevoir une prestation supérieure à celle qui aurait pu résulter du Régime 2012 si sa fermeture n'avait pas été imposée par l'ordonnance du 3 juillet 2019. Ainsi, il est vérifié chaque année que le montant estimé des droits annuels acquis au titre du Régime 2012/2 n'est pas supérieur au montant estimé des droits annuels « maximaux » correspondant aux droits qui auraient pu résulter du Régime 2012 si sa fermeture n'avait pas été imposée par l'ordonnance du 3 juillet 2019. Dans l'hypothèse où ce plafond n'est pas respecté, l'attribution de droits au titre de l'année qui suit est nulle. Conformément à la politique de rémunération du Directeur général pour 2022, approuvée par l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires qui s'est tenue le 2 juin 2022 (treizième résolution), l'application du Régime 2012/2 a été étendue à compter de l'année 2021 à M. Benoit Bazin. L'acquisition par M. Benoit Bazin de droits annuels est subordonnée au respect de conditions liées à ses performances professionnelles vérifiées et validées annuellement par le Conseil d'administration au début de l'année qui suit l'année considérée. La condition de performance est définie comme suit : l'atteinte au titre de l'année considérée, d'au moins 50 % de la partie individuelle des objectifs quantifiables et qualitatifs afférents à la part variable de la rémunération. L'acquisition de droits peut être nulle (0 %) l'année où la performance est inférieure au seuil ainsi déterminé. Les droits acquis sont revalorisés annuellement par un coefficient égal à l'évolution du plafond de la sécurité sociale. En cas de départ de M. Benoit Bazin de la Société, les droits seront revalorisés annuellement en fonction des résultats techniques et financiers de l'organisme assureur. Ces droits sont exclusivement financés par des primes versées par la Société auprès d'un organisme assureur qui sont déductibles de l'assiette de l'impôt sur les sociétés. Concernant les charges sociales associées au versement des droits, la Société est soumise au paiement d'une contribution assise sur les primes versées à l'organisme assureur et dont le taux est fixé par le Code de la sécurité sociale à 29,7 %.

Politique de rémunération du Directeur général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 22-10-8 II du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat de Directeur général	Plafond	Présentation
		Les engagements pris par la société à l'égard de M. Benoit Bazin au titre du Régime 2012/2 peuvent être résiliés par délibération du Conseil d'administration. Toutefois, les droits antérieurs à cette résiliation resteraient acquis, conformément aux dispositions légales applicables. Le Conseil d'administration a constaté, le 23 février 2023, que la condition de performance déterminant l'acquisition des droits au titre de l'année 2022 de M. Benoit Bazin a été satisfaite. En conséquence, au titre du régime 2012/2, les droits acquis en 2022 s'élèvent à un montant brut d'environ 35 000 euros par an. Par ailleurs, au 31 décembre 2022, le montant estimatif total des droits qui seront perçus par M. Benoit Bazin au titre du Régime 2012/2 s'élève à un montant brut d'environ 67 000 euros par an. Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 22-10-16 du Code de commerce. Comme indiqué, ce montant a minoré celui qui pourrait être versé au titre du Régime 2012. De fait, le montant estimatif des droits versés au titre du Régime 2012/2, cumulés le cas échéant avec ceux qui pourraient résulter du Régime 2012, reste en tout état de cause inférieur, d'une part, au plafond prévu par le Régime 2012 (huit fois le plafond annuel de la sécurité sociale, soit 329 088 euros en 2022), d'autre part, au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code Afep-Medef. En application de l'article 5, II de l'ordonnance précitée du 3 juillet 2019, le Conseil d'administration se réserve la possibilité de transférer les engagements du Régime 2012 sur le Régime 2012/2 et d'en étendre l'application à M. Benoit Bazin. En tout état de cause, aucun droit ne serait transféré au-delà du plafond de 30 points prévu à l'article L. 137-11-2 du Code de la sécurité sociale, étant précisé que ce plafond serait apprécié en rapportant le montant des droits conditionnels à la date du transfert à la rémunération moyenne des personnes concernées au cours des trois dernières années dans le Régime 2012. En cas de transfert, la Société serait redevable d'une contribution libératoire au taux de 29,7 % dans les conditions prévues par l'article 5, II de l'ordonnance du 3 juillet 2019. Cette contribution viendrait alors se substituer, au titre des droits transférés, à la contribution de 24 % assise sur les primes versées à l'assureur.
Prévoyance et frais de santé	-	Sur décision du Conseil d'administration, M. Benoit Bazin continue de bénéficier intégralement des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé conclus respectivement avec GAN et Mutuelle Malakoff Médéric pendant la durée de son mandat social.

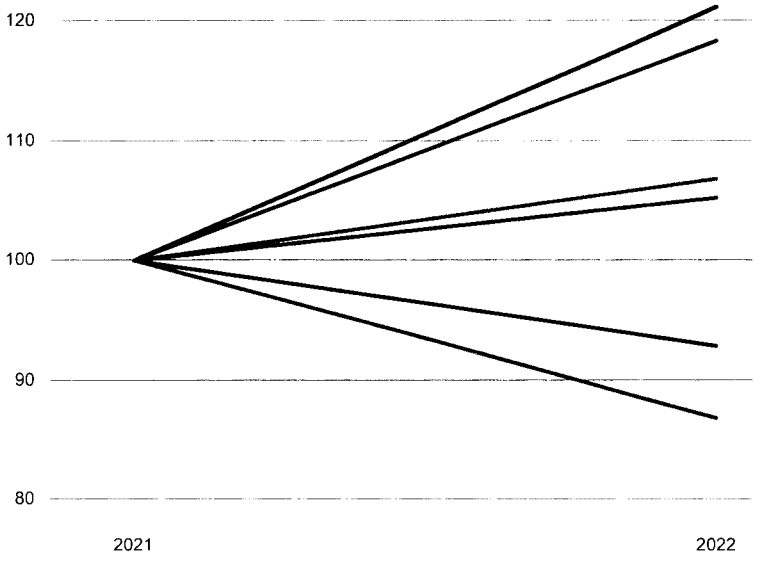
Ratios de rémunération

Le graphique ci-dessous présente l'évolution :

- de la rémunération du Directeur général ;
- de la rémunération moyenne des salariés des filiales consolidées du groupe Saint-Gobain immatriculées en France [4] ;
- du ratio entre la rémunération du Directeur général et la rémunération moyenne des salariés des filiales consolidées du groupe Saint-Gobain immatriculées en France ; et
- de la performance du groupe Saint-Gobain : résultat d'exploitation, retour sur capitaux employés (ROCE) et bénéfice net par action courant (BNPAc).

Il est précisé que les salariés des filiales consolidées du groupe Saint-Gobain immatriculées en France représentent 38 461 personnes, soit près de 22,9 % des effectifs du Groupe au 31 décembre 2022.

Compte tenu de la nomination de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur général à compter du 1er juillet 2021, et conformément aux lignes directrices sur les multiples de rémunération publiées par l'Afep en date du 28 janvier 2020, telles que mises à jour en février 2021, les données relatives à la rémunération du Directeur général ne sont présentées que pour les exercices 2021 (sur une base annualisée, conformément à la méthodologie de calcul des ratios de rémunération décrite ci-après) et 2022.



+ 21,12 %
BNPAc

+ 18,42 %
Résultat d'exploitation

+ 6,86 %
Rémunération moyenne des salariés (France)

+ 5,23 %
ROCE

– 7,19 %
Rémunération du Directeur Général

– 13,15 %
Ratio entre la rémunération du DG et la rémunération moyenne des salariés (France)

Évolution des rémunérations

Conformément aux dispositions de l'article L. 22-10-9, 6° et 7° du Code de commerce, le tableau ci-dessous présente, au cours des cinq derniers exercices sur une base équivalent temps plein :

- l'évolution de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain, de la rémunération moyenne et médiane des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain et de la performance du Groupe ;
- les ratios entre la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et la rémunération moyenne et médiane sur une base équivalente à temps plein de ses salariés ainsi que leur évolution, au cours des cinq derniers exercices.

De manière volontaire, dans un souci de pertinence et de transparence vis-à-vis des parties prenantes du groupe Saint-Gobain, le tableau ci-dessous présente également ces données sur la base du « Périmètre France » [5].

[4] *Information fournie sur une base volontaire.*

[5] *Les données relatives à la rémunération médiane des salariés du périmètre France ne sont disponibles que pour 2020 et 2021 (voir ci-dessous « Périmètre France »).*

TABLEAU DES RATIOS D'ÉQUITÉ ET COMPARAISON DE L'ÉVOLUTION ANNUELLE DES RÉMUNÉRATIONS ET DES PERFORMANCES DE LA SOCIÉTÉ AU TITRE DE L'ARTICLE L. 22-10-9, 6° et 7° DU CODE DE COMMERCE

	2022	2021 [a]	2020	2019	2018
Évolution de la performance du Groupe					
Évolution du résultat d'exploitation	18,4 %	57,9 %	(15,8 %)	5,7 %	3,1 %
Évolution du bénéfice net par action	21,1 %	28,8 %	(22,4 %)	10,3 %	7,4 %
Évolution du ROCE	5,2 %	47,1 %	(6,3 %)	3,7 %	2,7 %
Rémunération des salariés					
Évolution de la rémunération moyenne des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	1,2 %	8,6 %	6,1 %	5,1 %	(6,3 %)
Évolution de la rémunération médiane des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	13,5 %	13,4 %	2,1 %	5,4 %	3,4 %
Évolution de la rémunération moyenne des salariés (France)	6,9 %	8,1 %	0,0 %	2,3 %	3,3 %
Évolution de la rémunération médiane des salariés (France)	7,6 %	8,6 %	*	*	*
Président-Directeur général (jusqu'au 1er juillet 2021)					
Évolution de la rémunération	—	(29,5 %) [b]	3,3 %	26,1 %	(23,5 %)
Ratio sur rémunération moyenne des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	—	15	22	23 [d]	19
(Évolution du ratio)	—	(35,1 %)	(2,6 %)	20,0 % [d]	(18,4 %)
Ratio sur rémunération médiane des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	—	26	42	42	35
(Évolution du ratio)	—	(37,8 %)	1,2 %	19,6 %	(26,1 %)
Ratio sur rémunération moyenne des salariés (France)	—	69	106	103	84
(Évolution du ratio)	—	(34,8 %)	3,3 %	23,3 %	(26,0 %)
Ratio sur rémunération médiane des salariés (France)	—	84	130	*	*
(Évolution du ratio)	—	(35,1 %)	*	*	*
Président du Conseil d'administration (à partir du 1er juillet 2021)					
Évolution de la rémunération	0	N/A	N/A	N/A	N/A
Ratio sur rémunération moyenne des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	2	2	—	—	—
(Évolution du ratio)	0	—	—	—	—
Ratio sur rémunération médiane des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	3	4	—	—	—
(Évolution du ratio)	(25 %)	—	—	—	—
Ratio sur rémunération moyenne des salariés (France)	9	10	—	—	—
(Évolution du ratio)	(10,0 %)	—	—	—	—
Ratio sur rémunération médiane des salariés (France)	11	12	—	—	—
(Évolution du ratio)	(8,3 %)	—	—	—	—
Directeur général délégué (jusqu'au 1er juillet 2021)					
Évolution de la rémunération	—	(29,9 %) [c]	16,9 %	N/A	N/A
Ratio sur rémunération moyenne des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	—	8	13	12	N/A
(Évolution du ratio)	—	(35,5 %)	10,2 %	N/A	N/A
Ratio sur rémunération médiane des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	—	15	25	21	N/A
(Évolution du ratio)	—	(38,2 %)	14,5 %	N/A	N/A

	2022	2021 [a]	2020	2019	2018
Ratio sur rémunération moyenne des salariés (France)	—	40	62	53	N/A
(Évolution du ratio)	—	(35,2 %)	16,9 %	N/A	N/A
Ratio sur rémunération médiane des salariés (France)	—	49	76	*	*
(Évolution du ratio)	—	(35,5 %)	*	*	*
Directeur général (à compter du 1er juillet 2021)					
Évolution de la rémunération	(7,2 %) [d]	N/A	N/A	N/A	N/A
Ratio sur rémunération moyenne des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	21	23	—	—	—
(Évolution du ratio)	(8,7 %)	—	—	—	—
Ratio sur rémunération médiane des salariés (Compagnie de Saint-Gobain)	33	40	—	—	—
(Évolution du ratio)	(17,5 %)	—	—	—	—
Ratio sur rémunération moyenne des salariés (France)	93	107	—	—	—
(Évolution du ratio)	(13,1 %)	—	—	—	—
Ratio sur rémunération médiane des salariés (France)	112	130	—	—	—
(Évolution du ratio)	(13,8 %)	—	—	—	—

* *Éléments non disponibles.*

[a] *Compte tenu de l'évolution de la gouvernance au cours de l'exercice 2021, la rémunération des dirigeants mandataires sociaux retenu au titre de l'exercice 2021 a été annualisée.*

[b] *M. Pierre-André de Chalendar n'a pas bénéficié d'attributions d'actions de performance au titre de 2021.*

[c] *M. Benoit Bazin n'a pas bénéficié d'actions de performance au titre de ses fonctions de Directeur général délégué pour la période allant du 1er janvier au 30 juin 2021.*

[d] *La baisse de rémunération de M. Benoit Bazin s'explique par la baisse de la valorisation (selon les normes IFRS) des actions de performance attribuées le 24 novembre 2022.*

Méthodologie de calcul des ratios de rémunération

Afin de calculer les ratios de rémunération présentés ci-dessus, la Compagnie de Saint-Gobain s'est référée aux lignes directrices sur les multiples de rémunération publiées par l'Afep en date du 28 janvier 2020, telles que mises à jour en février 2021. Les éléments de rémunération et la méthodologie retenus sont indiqués ci-dessous.

Périmètre France

Le Périmètre France inclut l'ensemble des salariés des filiales consolidées du groupe Saint-Gobain immatriculées en France, sur une base équivalent temps plein, ainsi que leur évolution (hors dirigeants mandataires sociaux). Les données relatives à la rémunération médiane des salariés du périmètre France sont disponibles pour les années 2020 et 2021. Le ratio sur rémunération médiane, périmètre France, est donc présenté à compter de 2020.

Le périmètre France présente une homogénéité de structure de salaires et de type de contrats pris en compte et ne subit pas de variations de taux de change, ce qui permet une meilleure comparabilité dans le temps. Les effectifs France représentent près de 22,9 % des effectifs du Groupe au 31 décembre 2022.

L'écart entre les ratios sur rémunération moyenne de la Compagnie de Saint-Gobain et sur rémunération moyenne France s'explique principalement par la structure de répartition des collaborateurs des périmètres concernés : ainsi, alors qu'en 2022 la Compagnie de Saint-Gobain compte 83 % de cadres (dont l'intégralité des membres du Comité exécutif du groupe Saint-Gobain à l'exception de ceux qui sont basés à l'étranger) et 17 % d'employés/agents de maîtrise, le périmètre France compte 24,7 % de cadres, 52,3 % d'employés/agents de maîtrise et 23 % d'ouvriers.

Éléments de rémunération retenus

Pour les dirigeants mandataires sociaux : l'ensemble des éléments de rémunération versés ou attribués au cours ou au titre de l'exercice considéré, soumis au vote de l'Assemblée générale des actionnaires (*Say-on-Pay ex post*) [6], à savoir :

- la rémunération fixe versée au cours de l'exercice considéré ;
- la rémunération variable annuelle attribuée au titre du même exercice ;
- le cas échéant, la rémunération exceptionnelle versée au cours du même exercice ;
- les instruments de rémunération de long terme attribués au cours du même exercice (options sur actions, actions de performance et/ou unités de performance) valorisés à leur valeur IFRS à la date d'attribution ;
- les avantages en nature (voiture de fonction) octroyés au cours du même exercice (valeur comptable) ;
- étant précisé que les dirigeants mandataires sociaux ne se voient pas octroyer de rémunération liée à l'exercice de mandat d'administrateur au sein du groupe Saint-Gobain.

[6] *Se reporter à la section 5.2.2 pour plus de détails concernant les montants bruts versés ou attribués au titre de l'exercice 2022 au Président du Conseil d'administration et au Directeur général.*

Pour les salariés :

- la rémunération fixe brute versée au cours de l'exercice considéré ;
- pour des raisons de disponibilité de l'information à la date de publication du Document d'enregistrement universel, la rémunération variable annuelle (bonus annuel, intéressement, participation, abondement au titre du Plan d'Épargne Groupe, le cas échéant) et exceptionnelle (primes) versée au cours du même exercice ;
- les instruments de rémunération de long terme attribués au cours du même exercice (options sur actions, actions de performance et/ou unités de performance) valorisés à leur valeur IFRS à la date d'attribution ;
- les avantages en nature octroyés au cours du même exercice (valeur comptable) ;
- par souci de cohérence avec les éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, les indemnités liées au départ sont exclues.

Évolution de la gouvernance en 2021

Compte tenu de l'évolution de la gouvernance au cours de l'exercice 2021 :

- le salaire des dirigeants mandataires sociaux retenu au titre de l'exercice 2021 a été annualisé ;
- les ratios de rémunération de l'ensemble des dirigeants mandataires sociaux au cours des cinq derniers exercices sont présentés.

Les salariés pris en compte

Seuls les salariés ayant conclu un contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée avec la Compagnie de Saint-Gobain ou l'une des filiales consolidées du groupe Saint-Gobain immatriculées en France et qui ont été continûment présents dans les effectifs de ces sociétés du 1er janvier au 31 décembre de l'exercice considéré ont été pris en compte dans le calcul des ratios. Les salariés ayant conclu un contrat de travail à temps partiel avec la Compagnie de Saint-Gobain ou l'une des filiales consolidées du groupe Saint-Gobain immatriculées en France n'ont pas été pris en compte dans le calcul des ratios, mais représentent moins de 3 % des effectifs sur le périmètre considéré.

Notion d'équivalent temps plein

Afin de déterminer les rémunérations moyenne et médiane des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain et des filiales consolidées du groupe Saint-Gobain immatriculées en France sur une base équivalent temps plein, il a été recouru aux méthodologies déjà utilisées au sein du Groupe dans le cadre du *reporting* social revu par l'organisme tiers indépendant (cf. section 9.2.1, p. 375).

Évolutions de périmètre

Au sein du périmètre France, les filiales consolidées cédées au cours d'un exercice donné sont exclues des calculs des ratios de rémunération de l'exercice en question. Les sociétés acquises en cours d'intégration au 31 décembre 2022, exclues des calculs des ratios de rémunération, représentent moins de 3 % des effectifs des filiales consolidées du Groupe immatriculées en France.

Effet de la Covid-19 sur le calcul des ratios de rémunération en 2019 et 2020

Sur proposition des dirigeants mandataires sociaux concernés, les rémunérations des dirigeants mandataires sociaux au titre des exercices 2019 et 2020 prises en compte pour le calcul des ratios de rémunération 2019 et 2020 ont été impactées par les réductions de 25 % de leur rémunération fixe pour 2020 et de 25 % de leur rémunération variable au titre de 2019 (cf. section 2.2.2 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société) décidées par le Conseil d'administration pour la durée durant laquelle des collaborateurs du groupe Saint-Gobain se sont trouvés en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le gouvernement français pour faire face à la pandémie de Covid-19.

Les rémunérations versées par l'État en 2020 aux salariés des entités du groupe Saint-Gobain en situation d'activité partielle dans le cadre des mesures d'urgence prises par le gouvernement français pour faire face à la pandémie de Covid-19 sont prises en compte pour les besoins du calcul des ratios de rémunération pour 2020, comme si ces rémunérations avaient été versées par le Groupe.

5.2.3 RÉMUNÉRATIONS DES MEMBRES DE LA DIRECTION DU GROUPE

Les rémunérations des membres de la Direction du Groupe sont déterminées avec l'objectif de les situer correctement au regard des rémunérations en vigueur dans des groupes comparables. Leur fixation et leur révision s'appuient notamment sur des études spécifiques réalisées à la demande de la Direction du Groupe par des consultants spécialisés dans ce domaine. Elles comportent, en sus d'une part fixe, une part variable raisonnable par rapport au total des rémunérations dont l'objet est de refléter la contribution personnelle du dirigeant aux résultats et au développement de son périmètre en tenant compte de trois indicateurs financiers : la génération de *cash-flows*, la marge d'exploitation rapportée au chiffre d'affaires et le retour sur capitaux employés (*Return on Capital Employed*, « ROCE »), des objectifs qualitatifs ainsi que les résultats relatifs à la sécurité au travail et aux émissions de CO_2.

Ce principe s'applique à l'ensemble de l'encadrement moyen et supérieur.

La rémunération des dirigeants est donc clairement liée à la performance et à la réalisation d'objectifs qui impliquent un engagement personnel très marqué. Elle peut connaître des variations significatives d'une année à l'autre en fonction des résultats obtenus.

Le montant global des rémunérations brutes perçues en 2022 des sociétés françaises et étrangères du Groupe par les membres du Comité exécutif tel que composé au 31 décembre 2022 (hors dirigeants mandataires sociaux et hors éléments de rémunération à long terme) s'est élevé à 12,9 millions d'euros (contre 10,8 millions d'euros en 2021), dont 4,4 millions d'euros (contre 3,7 millions d'euros en 2021) constituant la part variable brute de ces rémunérations au titre de 2022, en augmentation par rapport à la part variable brute de ces rémunérations au titre de 2021. Aucune indemnité de fin de contrat de travail n'a été perçue par les membres du Comité exécutif tel que composé au 31 décembre 2022 (comme en 2021).

Le montant des engagements pris en matière de retraite (*Defined Benefit Obligation* sur les indemnités de fin de carrière et les rentes viagères) provisionné en faveur des membres du Comité exécutif tel que composé au 31 décembre 2022 (y compris le Directeur général) s'élève à 29,2 millions d'euros au 31 décembre 2022 (contre 31,0 millions d'euros au 31 décembre 2021) (cf. note 6.2 des comptes consolidés, section 8.1).

Les rémunérations allouées aux administrateurs représentant le Groupe (notamment aux membres de la Direction du Groupe) dans les sociétés du Groupe autres que la Compagnie de Saint-Gobain sont soit reversées à leur société employeur, soit versées directement à celle-ci.

5.2.4 PLANS DE RÉMUNÉRATION À LONG TERME (ACTIONS DE PERFORMANCE, OPTIONS SUR ACTIONS ET UNITÉS DE PERFORMANCE)

Politique d'attribution

La politique de rémunération à long terme du Groupe a pour objectif de fidéliser et de motiver la Direction du Groupe, les cadres et les salariés du Groupe et de les associer aux performances du Groupe, notamment au moyen d'attributions conditionnelles d'actions de performance, d'options de souscription ou d'achat d'actions, ou d'unités de performance, fonction de la réalisation de la stratégie long terme du Groupe.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, arrête les caractéristiques des plans d'actions de performance et d'options sur actions ainsi que l'identité des bénéficiaires. Ces plans prévoient des conditions de présence et des critères de performance interne et/ou relative définis de manière exigeante par le Conseil (voir ci-après pour chaque type d'attribution).

En 2022, il a été décidé, comme en 2021, de mettre en place uniquement un plan d'actions de performance. Ce plan a concerné 2 671 cadres et dirigeants du Groupe, en France et à l'étranger : cadres ayant accompli une performance particulière et cadres à haut potentiel (2 540), principaux responsables fonctionnels et opérationnels des entités et régions (116) et Comité exécutif (15) hors Directeur général, l'attribution au Directeur général étant décrite au paragraphe « Politique d'intéressement long terme », à la section 5.2.2, p. 185.

Les bénéficiaires de ce plan appartiennent à 59 nationalités différentes et exercent leurs fonctions dans 67 pays.

Le plan d'actions de performance donne droit à des actions existantes, il est donc sans impact en termes de dilution. Aucun plan d'option sur actions ni d'unités de performance n'a été mis en place au cours de l'exercice 2022.

Les autres dispositifs d'association des collaborateurs aux performances de l'entreprise sont présentés à la section 7.1.6, p. 253, et à la section 3.2.3 A, p. 94.

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 dix-huitième résolution de l'Assemblée générale du 2 juin 2022, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 24 novembre 2022, de mettre en place un plan d'actions de performance existantes, après examen et sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

Ce plan concerne 2 672 bénéficiaires cadres et dirigeants du Groupe, en France et à l'étranger, auxquels a été attribué un nombre total de 1 232 792 actions de performance (en ce compris les attributions au Directeur général).

Il convient de noter que, comme en 2021, aucun plan d'option sur actions ni d'unités de performance n'a été mis en place en 2022, l'ensemble des bénéficiaires ayant reçu des actions de performance.

La durée de la période d'acquisition a été fixée à quatre ans, la livraison des actions devant intervenir le quatrième jour suivant la clôture de cette période.

Les critères de performance applicables au plan d'actions de performance mis en place le 24 novembre 2022 et valables tant pour le Directeur général que pour les cadres et dirigeants du Groupe comportent, comme depuis 2015, une condition de performance interne liée au retour sur capitaux employés, y compris sur-valeurs, du groupe Saint-Gobain, et une condition de performance liée à la performance du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40. De plus, au résultat du dialogue avec les investisseurs, les plans de rémunération de long terme mis en place depuis 2017 par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, comportent un critère relatif à la responsabilité sociale d'entreprise. Ces critères ont été jugés pertinents par le Conseil d'administration car permettant de refléter les performances opérationnelles, financières et extra-financières du groupe Saint-Gobain et d'assurer un alignement des bénéficiaires avec l'intérêt des actionnaires de Saint-Gobain.

L'acquisition définitive des actions de performance du plan mis en place en novembre 2022 est ainsi soumise à la satisfaction des conditions cumulatives suivantes :

- *condition de présence* : avoir la qualité de salarié ou de mandataire social d'une société du groupe Saint-Gobain de façon continue et ininterrompue pendant toute la période d'acquisition, sauf exceptions définies (décès, cas d'invalidité définis aux 2°) et 3°) de l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale, licenciement sans faute, rupture conventionnelle, retraite, mobilité intra-Groupe, cession de la société en dehors du Groupe) ;
- *condition de performance* liée aux trois critères suivants :
  - 60 % des actions initialement attribuées sont soumises à un critère lié au retour sur capitaux employés (ou *Return on Capital Employed*), y compris sur-valeurs, du groupe Saint-Gobain (le « ROCE ») ;
  - 20 % des actions initialement attribuées sont soumises à un critère lié à la performance du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40 ; et
  - 20 % des actions initialement attribuées sont soumises à un critère lié à la responsabilité sociale d'entreprise. Ce critère, qui résulte du dialogue avec les investisseurs, est composé des trois indicateurs suivants, tous quantifiables et publiés chaque année en tant qu'indicateurs prioritaires RSE : le taux de réduction des émissions de CO_2 (à hauteur de 10 % des actions initialement attribuées), le taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures (« TF2 ») et l'indice de diversité des cadres dirigeants (à hauteur de 5 % des actions initialement attribuées chacun).

Toutefois, les 100 premières actions attribuées aux bénéficiaires autres que les membres du Comité exécutif seront exonérées de condition de performance.

Le calcul de la performance au titre du ROCE se fera de la manière suivante :

Moyenne arithmétique du ROCE pour les années 2023, 2024 et 2025	Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par le ROCE (soit 60 % de l'attribution), définitivement acquises
Supérieure à 13,5 %	Totalité
Comprise entre 12 % et 13,5 %	50 % + 50 %*[(Moyenne arithmétique du ROCE pour 2022, 2023 et 2024 - 12 %)/(13,5 % - 12 %)]
Égale à 12 %	50 %
Comprise entre 11 % et 12 %	50 %*[(Moyenne arithmétique du ROCE pour 2022, 2023 et 2024 - 11 %)/(12 % - 11 %)]
Inférieure ou égale à 11 %	Aucune

Ces critères sont les mêmes que ceux qui avaient été retenus pour 2021, le Conseil considérant que, malgré les performances du Groupe en 2022, compte tenu de la situation géopolitique et économique dégradée lors de la mise en place du plan 2022 en novembre 2022 par rapport à novembre 2021, il ne souhaitait pas augmenter les bornes, mais que, compte tenu des performances du Groupe en 2022, il ne souhaitait pas non plus les diminuer. Il est rappelé que le raisonnement expliquant les critères qui avaient été retenus pour 2021 pour le calcul de performance était fondé, pour le ROCE, sur l'objectif annoncé lors du *Capital Markets Day* du 6 octobre 2021 d'un ROCE compris entre 12 % à 15 %, en moyenne annuelle pour la période 2021-2025. Alors même que l'objectif est atteint dès 12 %, un critère ambitieux a été fixé - 13,5 % - pour que 100 % des actions initialement attribuées soient définitivement acquises. Malgré l'historique des taux de ROCE qui n'avaient atteint 11 % qu'en 2019 (hors situation de 2021), il a été décidé d'attribuer 0 % si la moyenne arithmétique du ROCE pour 2023, 2024 et 2025 est inférieure ou égale à 11 %. Enfin, si la moyenne arithmétique du ROCE pour 2023, 2024 et 2025 est égale à 12 %, donc à objectif atteint dans la fourchette de 12 % à 15 % annoncée lors du *Capital Markets Day*, il a été décidé de n'attribuer que 50 % à ce niveau, avec une progression linéaire entre 11 % et 12 % puis entre 12 % et 13,5 %. Les critères du plan 2021 traduisent l'exigence des conditions de performance du Groupe qui n'attribuera définitivement, avec un ROCE de 12 % - et donc à objectif atteint -, que 50 % des actions.

Le calcul de la performance boursière se fera en comparant la moyenne des premiers cours cotés de l'action Saint-Gobain et de l'indice CAC 40 des six derniers mois précédant le 24 novembre 2022 à celle des six derniers mois précédant le 24 novembre 2026 de la manière suivante :

Performance du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice CAC 40	Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par la performance boursière (soit 20 % de l'attribution), définitivement acquises
Supérieure à 10 % au moins	Totalité
Comprise entre 0 % et +10 %	2/3 + 1/3*[(Performance du cours de l'action Saint-Gobain/indice CAC 40) [(a)] - 100 %]/[110 % - 100 %]
Inférieure à celle de l'indice CAC 40	Aucune

(a) *Performance du cours de l'action Saint-Gobain/performance de l'indice CAC 40 (la performance du cours de l'action Saint-Gobain par rapport à la performance de l'indice CAC 40) est égale à : 100 % + différence entre la performance du cours de l'action Saint-Gobain et celle de l'indice CAC 40, exprimées dans les deux cas en pourcentage.*

Le calcul de la performance au titre du critère lié à la responsabilité sociale d'entreprise se fera de la manière suivante :

Moyenne arithmétique des émissions de CO_2 du Groupe (« scopes » 1 et 2) pour les années 2023, 2024 et 2025 [(a)]	Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par le taux de réduction des émissions de CO_2 (soit 10 % de l'attribution), définitivement acquises
Inférieure ou égale à l'objectif [(b)]	Totalité
Supérieure à l'objectif [(b)] mais dans une proportion n'excédant pas 5 %	Interpolation linéaire
Supérieure de plus de 5 % à l'objectif [(b)]	Aucune

(a) *Les résultats seront évalués à production réelle et ne sont plus évalués à iso-production, sur la base du nouvel objectif pour 2030 validé par la Science Based Targets initiative (SBTi).*
(b) *L'objectif correspond à un niveau d'émissions de 9,9 millions de tonnes.*

Moyenne arithmétique du TF2 du Groupe pour les années 2023, 2024 et 2025 [(a)]	Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par le TF2 (soit 5 % de l'attribution), définitivement acquises
Inférieure à 1,9	Totalité
Comprise entre 1,9 et 2,3	Interpolation linéaire
Supérieure à 2,3	Aucune

(a) *Taux de fréquence d'accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures pour un million d'heures travaillées du personnel salarié, des intérimaires et des sous-traitants permanents du groupe Saint-Gobain.*

Moyenne arithmétique de l'indice de diversité pour les années 2023, 2024 et 2025 [(a)] [(b)]	Pourcentage d'actions initialement attribuées, conditionnées par l'indice de diversité (soit 5 % de l'attribution), définitivement acquises
Supérieure à 90 %	Totalité
Comprise entre 85 % et 90 %	Interpolation linéaire
Inférieure à 85 %	Aucune

(a) *Indice correspondant à la part des cadres dirigeants du Groupe présentant au moins l'une des trois caractéristiques de diversité suivantes : être de nationalité autre que française, disposer d'expériences professionnelles diverses (avoir travaillé chez Saint-Gobain dans deux pays différents du pays d'origine ou au minimum dans trois secteurs différents ou disposer d'une expérience de plus de 12 ans à l'extérieur du groupe Saint-Gobain), être une femme (cf. section 4.2.2, p. 137).*
(b) *Le Groupe s'est fixé pour objectif général de maintenir un taux minimum de 90 % de cadres dirigeants remplissant l'un des trois critères susmentionnés et pour objectif à horizon 2025 un taux de femmes cadres dirigeantes de 25 % (cf. section 4.2.2, p. 137).*

Le tableau ci-après présente l'historique des plans d'attribution d'actions de performance en cours au 31 décembre 2022 ainsi que les caractéristiques du plan 2018, livré en novembre 2022.

Les conditions de performance afférentes aux actions de performance attribuées par le Groupe sont exigeantes, comme en attestent les taux de réalisation des trois derniers plans d'actions de performance pour lesquels la condition de performance a été constatée (94,37 % [7] pour le plan 2018, 75 % pour le plan 2017 [8] et 57,1 % pour le plan 2016). La condition de performance afférente au plan 2019 sera constatée en novembre 2023, car elle comprend, outre le critère ROCE, un critère externe relatif qui s'apprécie sur une période de quatre ans s'achevant en novembre 2023.

Les dix bénéficiaires cadres et dirigeants non mandataires sociaux du Groupe auxquels a été attribué le nombre d'actions le plus élevé en 2022 se sont vu octroyer 182 500 actions de performance (information globale), évaluées à 45,12 euros par action, sur la base du cours d'ouverture du jour de la séance du Conseil d'administration du 24 novembre 2022 ayant décidé des attributions. Ces 182 500 actions de performance ont représenté, en 2022, une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution, d'environ 4 671 milliers d'euros.

TABLEAU 10 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'ACTIONS DE PERFORMANCE (NOMENCLATURE AMF)

Exercice	2022	2021	2020	2019 [f]	2018 [f]
Date d'Assemblée	2/6/2022	6/6/2019	6/6/2019	6/6/2019	2/6/2018
Date du Conseil d'administration	24/11/2022	25/11/2021	26/11/2020	21/11/2019	22/11/2018
Caractéristiques des actions	existantes	existantes	existantes	existantes	existantes
Nombre total de droits attribués à l'origine du plan (4 + 0)	1 232 792 [a]	1 184 475 [a]	1 268 295 [a]	1 251 770 [a]	1 219 619 [a]
dont droits attribués aux dirigeants mandataires sociaux :					
M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil d'administration*	N/A	N/A	90 000	90 000	67 000
M. Benoit Bazin, Directeur Général**	75 000	64 000	57 500	45 000	N/A
Nombre total d'actions livrées	0	200 [c]	750 [c]	850 [c]	1 077 549 [b]
Nombre de droits devenus caducs	0	0	0	0	142 070 [d]
SOLDE TOTAL DE DROITS	1 232 792 [e]	1 184 275 [e]	1 267 545 [e]	1 250 920 [e]	0

* *Président-directeur général jusqu'au 30 juin 2021.*

** *Directeur général depuis le 1er juillet 2021, antérieurement Directeur général délégué du 1er janvier 2019 au 30 juin 2021.*

(a) *Avant application des conditions de performance fonction de l'évolution relative du ROCE du groupe Saint-Gobain, du cours de l'action Saint-Gobain et de la responsabilité sociale d'entreprise du groupe Saint-Gobain (voir Documents de référence 2018 et 2019, et Documents d'enregistrement universel 2020 et 2021 et plus haut).*

(b) *Après prise en compte des conditions de présence et de performance.*

(c) *Par anticipation, dans le cadre des exceptions définies à la condition de présence (notamment décès, invalidité - voir la présente section 5.2.4, page 209).*

(d) *53 310 droits du plan 2018 devenus caducs à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance, 87 110 droits du plan 2018 devenus caducs à la suite de la prise en compte de la condition de présence et 1 650 droits du plan 2018 annulés conformément au règlement du plan.*

(e) *Sous réserve de la satisfaction cumulative de conditions de présence et de performance (voir Document de référence/Document d'enregistrement universel afférent à l'exercice au cours duquel le plan considéré a été mis en place).*

(f) *La condition de performance liée au ROCE de l'année 2020 a été ajustée pour les plans 2018 et 2019 par décision du Conseil d'administration du 24 septembre 2020 afin de prendre en compte l'impact de la crise liée à la pandémie de Covid-19 (voir la section 2.4.2 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société).*

(7) *Le taux de réalisation pour le plan d'actions de performance 2018 aurait été le même si le mécanisme de prise en compte de l'impact de la crise liée à la Covid-19 n'avait pas été appliqué (voir la section 2.4.2 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société).*

(8) *Le taux de réalisation pour le plan d'actions de performance 2017 aurait été de 53,33 % si le mécanisme de prise en compte de l'impact de la crise liée à la Covid-19 n'avait pas été appliqué (voir la section 2.4.2 du chapitre 5 du Document d'enregistrement universel 2020 de la Société).*

Plans d'options sur actions

Le Conseil d'administration a approuvé annuellement entre 1987 et 2018 des plans d'options sur actions. Aucun plan d'options sur actions n'a été mis en place en 2022.

En vertu de ces plans, est accordé à chaque bénéficiaire le droit conditionnel d'exercer à un prix déterminé un certain nombre d'options, chaque option donnant droit à la souscription ou l'achat d'une action Saint-Gobain.

La durée de vie des options est de 10 ans.

Les critères de performance applicables aux plans d'options sur actions mis en place depuis 2017 sont strictement identiques à ceux applicables aux plans d'actions de performance mis en place la même année.

Les conditions de performance afférentes aux options sur actions attribuées par le Groupe sont exigeantes, comme en attestent les taux de réalisation des trois derniers plans d'options sur actions de performance pour lesquels la condition de performance a été constatée (94,37 % pour le plan 2018 [9], 53,33 % pour le plan 2017 et 24,5 % pour le plan 2016).

La condition de présence applicable aux plans d'options sur actions s'applique pendant toute la durée d'exercice de manière similaire à celle prévue pour les actions de performance (voir la présente section 5.2.4, page 209).

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 2022 (information globale).

TABLEAU 9 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D'ACTIONS CONSENTIES AUX DIX PREMIERS SALARIÉS NON MANDATAIRES SOCIAUX ATTRIBUTAIRES ET OPTIONS LEVÉES PAR CES DERNIERS (NOMENCLATURE AMF)

	Nombre total d'options attribuées ou d'actions souscrites ou achetées	Prix moyen pondéré	Plans
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	N/A	N/A	N/A
Options détenues sur l'émetteur et les sociétés visées précédemment, levées, durant l'exercice, par les dix salariés de l'émetteur et de ces sociétés, dont le nombre d'options ainsi achetées ou souscrites est le plus élevé (information globale)	20 324	39,83 €	Plan 2017 et Plan 2018

[9] *L'attribution définitive des options sur actions attribuées en novembre 2018 était soumise à la satisfaction d'une condition de présence et d'une condition de performance, cette dernière étant liée aux trois critères suivants : (i) 65 % des actions initialement attribuées étaient soumises à un critère lié au ROCE, (ii) 20 % des actions initialement attribuées étaient soumises à un critère lié à la performance du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40 et (iii) 15 % des actions attribuées étaient soumises à un critère lié à la responsabilité sociale d'entreprise (voir section 2.4.2 du chapitre 5 du Document de référence 2018). Le taux de réalisation de ces critères (tel que vérifié par les Commissaires aux comptes) s'étant établi respectivement à 100 %, 71,87 % et 100 %, le taux de réalisation global de la condition de performance du plan 2018 a été de 94,37 %.*

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 2022. 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	2022	2020	2019	2018	2017	2016	2015	2014	2013
Date d'Assemblée	2/6/2022	6/6/2019	6/6/2019	6/6/2019	2/6/2016	2/6/2016	2/6/2016	5/6/2014	5/6/2014	7/6/2012
Date du Conseil d'administration	N/A	N/A	N/A	N/A	22/11/2018	23/11/2017	24/11/2016	26/11/2015	20/11/2014	21/11/2013
Caractéristique*	N/A	N/A	N/A	N/A	souscription	achat	achat	achat	achat	achat
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, à l'origine du Plan	N/A	N/A	N/A	N/A	290 500	284 500	280 000	224 950	234 550	247 250
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	N/A	N/A	N/A	N/A	32 411 (6)	141 862 (5)	212 998 (4)	162 408 (3)	234 550 (2)	98 047 (1)
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, après ajustements et caducité	N/A	N/A	N/A	N/A	258 089	142 638	67 002	62 542	0	149 203
dont dirigeants mandataires sociaux :										
M. Pierre-André de Chalendar, Président du Conseil**	N/A	N/A	N/A	N/A	54 734 (7)	30 931 (7)	14 210 (7)	14 220 (7)	0 (7)	29 465 (7)
M. Benoit Bazin, Directeur Général***	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Point de départ d'exercice des options	N/A	N/A	N/A	N/A	22/11/2022	23/11/2021	24/11/2020	26/11/2019	20/11/2018	21/11/2017
Date d'expiration	N/A	N/A	N/A	N/A	21/11/2028	22/11/2027	23/11/2026	25/11/2025	19/11/2024	20/11/2023
Prix de souscription ou d'achat	N/A	N/A	N/A	N/A	32,24 €	49,38 €	40,43 €	39,47 €	34,13 €	38,80 €
Nombre d'actions souscrites ou achetées au 31/12/2022	N/A	N/A	N/A	N/A	11 324	20 925	23 105	25 803	0	112 496
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31/12/2022	N/A	N/A	N/A	N/A	246 765	121 713	43 897	36 739	0	36 707

* *Parmi les plans en vigueur au 31 décembre 2022, le plan de 2018 est un plan de souscription, et les plans 2013 à 2017 sont des plans d'achat.*

** *Président-directeur général jusqu'au 30 juin 2021.*

*** *Directeur général depuis le 1er juillet 2021, antérieurement Directeur général délégué du 1er janvier 2019 au 30 juin 2021.*

(1) *Options non exerçables (i) à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance fonction de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain, à laquelle était assujettie la totalité des options attribuées en novembre 2013 et (ii) à la suite de la non-réalisation de la condition de présence.*

(2) *Options non exerçables (i) à la suite de la non-réalisation de la condition de performance fonction de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain, à laquelle était assujettie la totalité des options attribuées en novembre 2014 et (ii) à la suite de la non-réalisation de la condition de présence.*

(3) *Options non exerçables (i) à la suite de la non-réalisation de la condition de performance fonction de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain et de la réalisation partielle de la condition de performance fonction de l'évolution relative du ROCE du groupe Saint-Gobain, auxquelles était assujettie la totalité des options attribuées en novembre 2015 et (ii) à la suite de la non-réalisation de la condition de présence.*

(4) *Options non exerçables (i) à la suite de la non-réalisation de la condition de performance fonction de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain et de la réalisation partielle de la condition de performance fonction de l'évolution relative du ROCE du groupe Saint-Gobain, auxquelles était assujettie la totalité des options attribuées en novembre 2016 et (ii) à la suite de la non-réalisation de la condition de présence.*

(5) *Options non exerçables (i) à la suite de la non-réalisation de la condition de performance fonction de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain, de la réalisation partielle de la condition de performance fonction de l'évolution relative du ROCE du groupe Saint-Gobain et de la réalisation partielle de la condition de performance relative de la RSE du groupe Saint-Gobain, auxquelles était assujettie la totalité des options attribuées en novembre 2017 et (ii) à la suite de la non-réalisation de la condition de présence.*

(6) *Options non exerçables (i) à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance fonction de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain à laquelle était assujettie la totalité des options attribuées en novembre 2018 et (ii) à la suite de la non-réalisation de la condition de présence.*

(7) *Après déduction des options attribuées qui ne sont pas exerçables à la suite de la réalisation partielle ou de la non-réalisation des conditions de performance.*

Plans d'unités de performance

Il est rappelé que la Société a mis en place des plans d'unités de performance annuellement entre 2012 et 2015.

Aucun plan d'unités de performance n'a été mis en place au cours de l'année 2022 et il n'existe plus, au 31 décembre 2022, de plan d'attribution d'unités de performance en cours d'acquisition.

5.3 TRANSACTIONS EFFECTUÉES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX

Les opérations sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain excédant un montant cumulé de 20 000 euros déclarées à l'Autorité des marchés financiers en 2022 par les mandataires sociaux en application de l'article L. 621-18-2 du Code monétaire et financier sont les suivantes :

	Titres	Nature	Date d'opération	Prix unitaire	Montant total
Pierre-André de Chalendar *Président du Conseil d'administration*	Parts du FCPE Saint-Gobain France (Plan Épargne Groupe Saint-Gobain)	Souscription	11 mai 2022	45,19 €	203 544 €
Sibylle Daunis-Opfermann *Administratrice représentant les salariés actionnaires*	Action	Cession	12 janvier 2022	66,02 €	52 816 €
	Parts du FCPE Saint-Gobain France (Plan Épargne Groupe Saint-Gobain)	Souscription	11 mai 2022	45,19 €	7 358 €
Lina Ghotmeh *Administratrice*	Action	Acquisition	28 février 2022	54,32 €	43 456 €
Benoit Bazin *Directeur général*	Parts du FCPE Saint-Gobain France (Plan Épargne Groupe Saint-Gobain)	Souscription	11 mai 2022	45,19 €	156 544 €
Thierry Delaporte *Administrateur*	Action	Acquisition	8 juin 2022	55,42 €	99 479 €

5.4 RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE (ARTICLES L. 225-37 ET SUIVANTS ET L. 22-10-10 ET SUIVANTS DU CODE DE COMMERCE)

Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise

Le présent rapport sur le gouvernement d'entreprise a été établi conformément aux articles L. 225-37 et suivants et L. 22-10-10 et suivants du Code de commerce, sous la responsabilité du Conseil d'administration sur la base d'éléments transmis par les Directions concernées de la Compagnie de Saint-Gobain, et a été approuvé par le Conseil d'administration dans sa séance du 23 février 2023.

La loi prévoit que le présent rapport rende compte d'un certain nombre d'éléments de gouvernance d'entreprise.

Rémunération des organes d'administration et de direction (articles L. 22-10-8 et L. 22-10-9)

En matière de rémunération, le rapport doit présenter les projets de résolutions établis par le Conseil d'administration et relatifs à la politique de rémunération des mandataires sociaux, cette politique devant être conforme à l'intérêt social de la société, contribuer à sa pérennité et s'inscrire dans sa stratégie commerciale.

En outre, le rapport doit mentionner la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués par la Compagnie de Saint-Gobain durant ou au titre de l'exercice aux mandataires sociaux ainsi que les engagements de toute nature pris par la Compagnie de Saint-Gobain au bénéfice des mandataires sociaux, correspondant à des éléments de rémunération, des indemnités ou des avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la prise, de la cessation ou du changement de leurs fonctions ou postérieurement à l'exercice de celles-ci, notamment les engagements de retraite et autres avantages viagers.

Le rapport doit également présenter l'évolution, au cours des cinq derniers exercices, de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux, la rémunération moyenne des salariés de la Compagnie de Saint-Gobain, la performance du groupe Saint-Gobain ainsi que les ratios entre le niveau de la rémunération des dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et la rémunération moyenne et médiane de ses salariés, sur une base équivalent temps plein.

Enfin, le rapport doit contenir une explication de la manière dont la rémunération totale respecte la politique de rémunération adoptée, y compris la manière dont elle contribue aux performances à long terme de la société, et de la manière dont les critères de performance ont été appliqués.

Ces informations, exposées à la section 5.2 , p. 183 et suivantes, et établies sur la base d'éléments transmis par les Directions juridique *corporate*, ressources humaines et financière, ont été revues par le Comité des nominations et des rémunérations et sont incorporées par référence au présent rapport.

Composition et fonctionnement du Conseil d'administration (article L. 22-10-10)

Le rapport doit présenter la composition du Conseil d'administration et les conditions de préparation et d'organisation de ses travaux ainsi que les limitations éventuelles des pouvoirs du Directeur général (voir section 5.1, p. 156, et section.9.1.1, p. 368).

Le rapport doit également indiquer la liste de l'ensemble des mandats et fonctions exercés dans toutes les sociétés par chaque mandataire social de la Compagnie de Saint-Gobain au cours de l'exercice (voir section 5.1.1, p. 156), le choix des modalités d'exercice de la Direction générale (voir section 5.1.2, p. 171), ainsi que l'adhésion à un code de gouvernance d'entreprise et l'application de ses recommandations (voir section 5.1.1, p. 156).

Le rapport doit présenter une description de la politique de diversité appliquée aux membres du Conseil d'administration ainsi qu'une description des objectifs de cette politique, de ses modalités de mise en œuvre et des résultats obtenus au cours de l'exercice écoulé (voir section 5.1, p. 156).

Ces informations, établies sur la base d'éléments transmis par la Direction juridique *corporate*, ont été revues par le Comité des nominations et des rémunérations et l'administrateur référent et sont incorporées par référence au présent rapport.

Autres informations (articles L. 22-10-10 et L. 22-10-11)

Enfin, le rapport doit présenter les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (voir section 7.1.9, p. 254), les conventions et engagements réglementés (voir section 5.5 , p. 217), la description de la procédure permettant d'évaluer régulièrement si les conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales remplissent bien ces conditions ainsi que des éléments sur sa mise en œuvre (section 5.1.1, p. 156), les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale (section 9.1.1, p. 368) et doit contenir un tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale en matière d'augmentation de capital faisant apparaître l'utilisation de ces délégations au cours de l'exercice (voir section 7.1.2, p. 249).

Ces informations, établies sur la base d'éléments transmis par les Directions juridique *corporate* et financière, sont incorporées par référence au présent rapport.

Le rapport doit en outre comprendre une description sur la manière dont est recherchée une représentation équilibrée de femmes et d'hommes au sein du Comité exécutif et sur les résultats en matière de mixité dans les 10 % de postes à plus forte responsabilité au sein de la Compagnie de Saint-Gobain.

Ces informations, exposées aux sections 3.2.2 C, p. 92, 4.2.2, p. 137, et 9.3.3, p. 385, et établies sur la base d'éléments transmis par la Direction des ressources humaines, ont été revues par le Conseil d'administration et sont incorporées par référence au présent rapport.

5.5 RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS RÉGLEMENTÉES

Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2022

À l'Assemblée générale de la société Compagnie de Saint-Gobain,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions réglementées.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions dont nous avons été avisés ou que nous aurions découvertes à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions. Il vous appartient, selon les termes de l'article R. 225-31 du Code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R. 225-31 du Code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette mission.

Conventions soumises à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions autorisées et conclues au cours de l'exercice écoulé

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention autorisée et conclue au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'assemblée générale en application des dispositions de l'article L. 225-38 du Code de commerce.

Conventions déjà approuvées par l'Assemblée générale

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention déjà approuvée par l'Assemblée générale dont l'exécution se serait poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Paris-La Défense, le 10 mars 2023

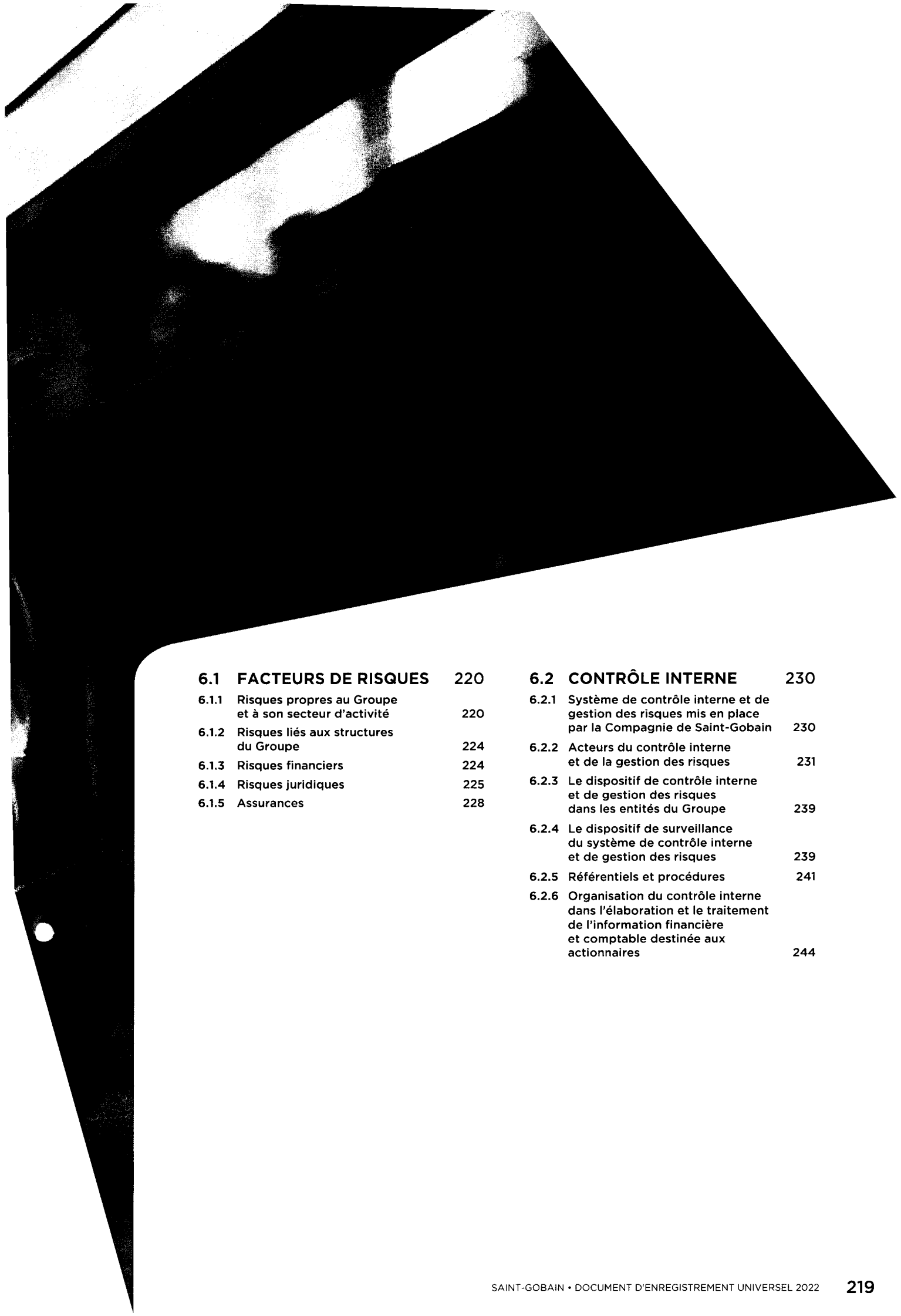
Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A.		Deloitte & Associés	
Pierre-Antoine DUFFAUD	Laurent CHILLET	Frédéric GOURD	Bénédicte MARGERIN

6

RISQUES ET CONTRÔLE





6.1 FACTEURS DE RISQUES 220

6.1.1 Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité 220

6.1.2 Risques liés aux structures du Groupe 224

6.1.3 Risques financiers 224

6.1.4 Risques juridiques 225

6.1.5 Assurances 228

6.2 CONTRÔLE INTERNE 230

6.2.1 Système de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la Compagnie de Saint-Gobain 230

6.2.2 Acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques 231

6.2.3 Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques dans les entités du Groupe 239

6.2.4 Le dispositif de surveillance du système de contrôle interne et de gestion des risques 239

6.2.5 Référentiels et procédures 241

6.2.6 Organisation du contrôle interne dans l'élaboration et le traitement de l'information financière et comptable destinée aux actionnaires 244

6.1 FACTEURS DE RISQUES

Le Groupe conduit ses activités dans un environnement en constante évolution. Il est, dès lors, exposé à des risques dont la matérialisation pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives. Ce chapitre présente les principaux risques auxquels le Groupe estime être exposé, à la date du présent Document d'enregistrement universel.

Du fait de la multiplicité des implantations géographiques du Groupe, de la diversité des marchés et gammes de produits, et de son développement, le groupe Saint-Gobain est exposé à différentes catégories de risques. Dans le cadre des dispositions de l'article 16 du Règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil, sont présentés en premier lieu, au sein de chacune des catégories de risques mentionnées ci-dessous, les facteurs de risques considérés comme les plus importants (signalés par un astérisque) à la date du présent Document d'enregistrement universel, conformément à une évaluation qui tient compte de leur niveau d'impact et de leur probabilité d'occurrence. L'évaluation par Saint-Gobain de l'importance des risques peut être modifiée à tout moment, et notamment si de nouveaux faits internes ou externes se matérialisent.

L'attention du lecteur est attirée sur le fait que d'autres risques dont le Groupe n'a pas connaissance à la date du présent Document d'enregistrement universel, ou dont la réalisation n'est pas considérée, à cette date, comme susceptible d'avoir un impact défavorable significatif sur le Groupe, ses activités, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives, peuvent ou pourraient exister ou survenir.

6.1.1 RISQUES PROPRES AU GROUPE ET À SON SECTEUR D'ACTIVITÉ

Risques liés à la conjoncture économique*

Une partie importante des activités du Groupe est liée à l'investissement dans le secteur de la construction, à savoir les marchés de la rénovation (50 % [1] du chiffre d'affaires 2022), de la construction neuve résidentielle (22 % [1] du chiffre d'affaires 2022) et non résidentielle (15 % [1] du chiffre d'affaires 2022) qui sont sensibles à la conjoncture économique, y compris aux effets de la forte inflation actuelle et/ou de la remontée des taux d'intérêt dans les grandes économies. Les résultats du Groupe sont dès lors sensibles aux conditions macro-économiques des zones géographiques, régionales et locales dans lesquelles le Groupe est implanté. Le Groupe étant établi dans 75 pays à travers le monde (en particulier, en Europe du Nord, Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique subsaharienne, Amérique du Nord, Amérique latine et Asie-Pacifique), une détérioration de l'environnement économique mondial liée par exemple à un ralentissement conjoncturel d'ampleur ou une forte récession dans une de ces zones géographiques est susceptible d'impacter à la baisse la consommation des produits du Groupe dans la zone géographique concernée, ce qui pourrait avoir un effet significatif défavorable sur le chiffre d'affaires, les résultats, la génération de *cash-flow* libre et les perspectives du Groupe.

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, au Moyen-Orient, en Afrique, en Asie-Pacifique et en Amérique latine, notamment au Brésil. Environ 23 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe a été réalisé en 2022 dans ces zones. D'une manière générale, les activités du Groupe dans ces zones comportent des risques plus élevés que dans les pays d'Europe de l'Ouest et d'Amérique du Nord en raison de l'existence d'une plus grande instabilité économique et politique ainsi que d'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 les investissements dans le secteur de la construction dans ces pays et, par conséquent, sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

À cet égard, la guerre entre la Russie et l'Ukraine qui est facteur d'incertitudes économiques affectant l'activité économique et les échanges mondiaux pourrait avoir un impact défavorable sur les activités du Groupe alors même que l'exposition économique du Groupe à la Russie n'est pas significative (environ 0,7 % du chiffre d'affaires consolidé du Groupe en 2022 et environ 1 800 salariés dont environ 1 350 répartis dans les neuf usines du Groupe).

Par ailleurs, si la pandémie de la Covid-19 semble présenter moins d'ampleur qu'en 2019 et 2020, la mise en place, dans le cadre de potentielles nouvelles vagues liées à la pandémie, de nouvelles mesures restrictives, pourrait conduire à de nouveaux ralentissements économiques sur des marchés sur lesquels le Groupe opère, ou avoir pour effet d'affecter des chaînes de production mondiales, les chaînes d'approvisionnement ou de transport locales, ou plus généralement d'affecter à nouveau l'économie mondiale. Ceci pourrait avoir un impact défavorable sur la situation financière, les résultats ou les perspectives du Groupe (cf. section 4.1.7, p. 133). Toutefois, la plupart des activités du Groupe sont locales, avec des produits fabriqués et vendus localement, et un approvisionnement largement local.

Par ailleurs, des modifications législatives ou réglementaires applicables aux activités du Groupe (concernant notamment la fiscalité, les limitations relatives aux transferts de capitaux, les droits de douane, le régime de la propriété intellectuelle et des licences d'importation et d'exportation, le régime du droit du travail ou en matière d'hygiène, de sécurité ou d'environnement) pourraient augmenter de façon significative les coûts supportés par le Groupe dans les différents pays dans lesquels il est présent ou limiter sa capacité à transférer librement ses capitaux et avoir, en conséquence, un

[1] *Estimation marchés finaux Saint-Gobain.*

impact défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

Enfin, le Groupe évolue dans un contexte géopolitique incertain où les tensions commerciales, telles que celles pouvant résulter de la guerre entre la Russie et l'Ukraine ou celles existant entre la Chine et les États-Unis, sont de plus en plus importantes. Le Groupe exerce majoritairement ses activités dans des marchés locaux (cf. 1.4.2.A, p. 29), mais certaines de ses activités industrielles ont des chaînes de valeur mondiales et peuvent faire l'objet de tensions politiques et commerciales, comme l'industrie automobile. Une détérioration accrue des relations commerciales mondiales pourrait donc avoir un impact défavorable sur les résultats et les perspectives du Groupe dans ces secteurs d'activité. À la date du présent Document d'enregistrement universel, la guerre entre la Russie et l'Ukraine n'a pas d'impact défavorable significatif sur les chaînes de valeur des activités du Groupe.

Risques liés à l'innovation et à la révolution numérique

Le Groupe a placé l'innovation au cœur de sa stratégie (cf. section 2.3.4, p. 60) afin de nourrir sa compétitivité et de maintenir un niveau élevé d'excellence opérationnelle et de performance financière et extra-financière.

Certains des marchés sur lesquels le Groupe est positionné évoluent rapidement avec l'apparition de nouvelles pratiques, de nouveaux produits et solutions (par exemple, la préfabrication, l'impression 3D, la construction légère, les services digitaux liés aux différentes phases des projets de construction, la logistique optimisée et la gestion de la circularité), de nouvelles technologies et de nouveaux canaux de communication et de distribution s'appuyant sur des outils et contenus digitaux (cf. section 2.3.3, p. 58). La réussite du Groupe dépend de sa capacité à anticiper ces changements en permanence et à intégrer ces nouvelles technologies à son offre commerciale afin de répondre au mieux aux besoins de ses clients.

Après le succès, avec un an d'avance, du programme « Transform & Grow » mis en place en novembre 2018, dont l'un des enjeux en matière d'innovation et de transformation digitale consistait à concilier de manière optimale, d'une part, initiatives et coordination de politiques marketing et innovations stratégiques à l'échelle globale, et, d'autre part, de nécessaires adaptations ou initiatives locales en vue de répondre aux besoins des marchés et des clients locaux de la manière la plus pertinente et efficiente possible (en particulier canaux de vente, offre logistique...), le nouveau plan stratégique « Grow & Impact » annoncé aux investisseurs le 6 octobre 2021 poursuit ces objectifs et renforce significativement, tant au plan organisationnel qu'au plan des moyens, les ambitions en matière de transformation digitale. Ainsi, les entités Digital & IT et Innovation du Groupe mettent leurs moyens en commun pour explorer le potentiel et les éventuelles mises à l'échelle des nouvelles technologies digitales. Le Groupe pourrait ne pas être en mesure de mettre en œuvre pleinement sa stratégie digitale, ce qui pourrait affecter défavorablement son chiffre d'affaires, ses résultats ou ses perspectives.

La politique d'innovation du Groupe passe également par une approche marketing ambitieuse qui vise à mieux comprendre, à anticiper et à répondre aux besoins des clients, le cas échéant en travaillant de manière étroite avec la recherche et développement pour fournir des solutions sur mesure. Cette politique d'innovation marketing et d'excellence opérationnelle s'appuie notamment sur des veilles stratégiques spécifiques. L'innovation impliquant la recherche et développement requiert des investissements importants (520 millions d'euros au 31 décembre 2022, soit 27 % des investissements totaux du Groupe) ainsi qu'une politique de recrutement et de formation adaptée, notamment dans les nouveaux métiers issus de l'essor du digital (marketing digital, métiers liés à l'utilisation de la *data*, au développement de plateformes digitales, et Industrie 4.0 par exemple, cf. section 2.3.3, p. 58), dont les retombées attendues ne peuvent être garanties.

Le chiffre d'affaires, la marge opérationnelle et les résultats du Groupe pourraient être affectés du fait de l'absence ou de l'insuffisance d'investissement dans des technologies appropriées liées à la transformation digitale, du fait de son incapacité à commercialiser rapidement de nouveaux produits, de la commercialisation de produits ne répondant pas de manière adéquate aux besoins des clients, ou de l'apparition rapide de produits concurrents.

Risques liés à la propriété intellectuelle

Le développement des activités du Groupe s'appuie sur la protection de ses secrets de fabrication, brevets (plus de 450 brevets déposés en 2022), marques et modèles, et autres droits de propriété intellectuelle (pour une présentation du portefeuille de brevets et marques du Groupe, se reporter à la section 1.4.3, p. 34). Si le Groupe ne parvenait pas à obtenir, conserver et protéger ses droits de propriété intellectuelle ou sa liberté d'exploitation, il risquerait de perdre ses droits privilégiés d'utilisation de technologies et procédés, ce qui pourrait avoir un effet significatif défavorable sur ses résultats.

Le Groupe a une politique active de défense de ses droits de propriété intellectuelle, mais ne peut exclure le risque de contrefaçon de ses produits, d'appropriation ou d'utilisation illicite de ses droits de propriété intellectuelle ou de décision défavorable de tribunaux.

Le Groupe pourrait devoir mener des procédures contentieuses à l'encontre de tiers dont il considère qu'ils violent ses droits, ce qui pourrait engendrer des frais de procédure significatifs et entraver le développement des ventes de produits utilisant les droits en cause ou contraindre le Groupe à engager des dépenses supplémentaires pour développer d'autres technologies n'utilisant pas la technologie litigieuse.

Risques liés à l'approvisionnement et à l'évolution des coûts de l'énergie et des matières premières

Les activités industrielles du Groupe, dont certaines sont fortement consommatrices d'énergie, par exemple le Vitrage bâtiment et automobile, l'Isolation ou encore le Gypse (voir section 1.4, p. 28 pour une description de ces activités), ou dépendantes de certaines matières premières, pourraient être affectées par une hausse significative des prix pouvant découler de difficultés d'approvisionnement en matières premières et/ou en énergies (gaz naturel, électricité, par exemple) ou par la survenance de catastrophes naturelles, d'événements climatiques extrêmes ou de circonstances géopolitiques telles que la guerre entre la Russie et l'Ukraine. À titre illustratif, au 31 décembre 2022, les engagements d'achat irrévocables du Groupe relatifs aux matières premières et énergie représentaient 1,8 milliard d'euros (voir note 5.5.1 des comptes consolidés, section 8.1, p. 290). L'inflation des coûts d'énergie et de matières premières a atteint environ 3 milliards d'euros en 2022 par rapport à 2021.

La capacité du Groupe à répercuter les augmentations de ces coûts à ses clients dépend, pour une grande partie, de conditions de marchés ainsi que des usages commerciaux. Même en cas de répercussion par le Groupe, cette dernière peut n'être répercutée que partiellement et/ou faire l'objet d'un décalage dans le temps. L'incapacité du Groupe à répercuter immédiatement et/ou intégralement l'augmentation des coûts des matières premières et/ou de l'énergie à court terme pourrait avoir un effet significatif défavorable sur son activité, sa situation financière ou ses résultats.

Le Groupe met en place des opérations de couverture d'une partie des risques liés au coût de l'énergie et/ou des matières premières (cf. note 10.1 Risques financiers des comptes consolidés, section 8.1, p. 311). Il ne peut toutefois garantir que ces couvertures, qui représentent elles-mêmes un coût pour le Groupe, permettront de couvrir intégralement les coûts supplémentaires engendrés par les hausses futures des prix de l'énergie et/ou des matières premières ; elles dépendront en effet des hypothèses sous-jacentes d'évolution des coûts retenues par le Groupe.

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 (cf. note 9 des comptes consolidés, section 8.1, p. 307).

Les risques industriels et environnementaux découlant de l'exploitation de certains sites sont essentiellement liés au stockage de certaines matières dangereuses.

Ainsi, au 31 décembre 2022, huit sites sont classés au titre de la Directive n° 2012/18/UE concernant la maîtrise des dangers liés aux accidents majeurs impliquant des substances dangereuses, dite « Seveso III ». Soumis à une réglementation spécifique, ces sites industriels sont particulièrement surveillés par les autorités compétentes et la Direction environnement, hygiène, sécurité du Groupe.

Parmi ces établissements, les sites de Balsta (Gypse) en Suède, stockant du gaz naturel liquide, de Etolikon (Gypse) en Grèce et de Stjordal (Isolation) en Norvège, stockant du gaz de pétrole liquéfié, de Billesholm (Isolation) en Suède et de Sully-sur-Loire (Sekurit-Transport) et Sermaises (HPS) en France, stockant des liquides comburants, relèvent du « seuil bas » défini par cette Directive « Seveso III ». Trois autres établissements relèvent du « seuil haut » : le site de Bagneaux-sur-Loing (Vitrage) en France, stockant de l'arsenic (AS203), celui de Carrascal del Rio (Vitrage) en Espagne, stockant notamment de l'acide fluorhydrique (HF) et celui de Boston, Lincolnshire (distribution bâtiment) au Royaume-Uni stockant des produits pétroliers.

Après avoir identifié les risques d'accident et les impacts possibles sur l'environnement, ces établissements ont pris des dispositions préventives qui portent sur la conception et la construction des stockages, mais également sur leurs conditions d'exploitation et d'entretien. En cas d'alerte, des plans d'urgence internes ont été établis. Les conséquences pécuniaires des dommages accidentels susceptibles d'être causés aux personnes, aux biens et à l'environnement du fait de l'exploitation de telles installations sont couvertes par les programmes d'assurance de responsabilité civile et d'*environment impairment liability* du Groupe en cours de validité (pour une description de ces programmes, cf. section 6.1.5, p. 228), à l'exception du site de Bagneaux-sur-Loing exploité par une société commune avec une société tierce et couvert par une police particulière souscrite par cette filiale. Dans l'hypothèse de la survenance d'un accident industriel, la gestion de l'indemnisation des victimes serait organisée conjointement par la société, le courtier et l'assureur.

Le Groupe est également exposé aux risques de pollutions chroniques et pourrait, à ce titre, devoir engager des dépenses de remise en état de sites industriels, en activité ou fermés, ou de dépollution de l'environnement. Au 31 décembre 2022, 69 sites européens du Groupe sont classés « IED » au sens de la Directive n° 2010/75/UE relative aux émissions industrielles et sont soumis à la réglementation relative à la prévention et à la réduction intégrées de la pollution.

Un manquement à ces réglementations pourrait entraîner des amendes ou d'autres sanctions civiles, administratives ou pénales, notamment le retrait des permis et licences nécessaires pour la poursuite de l'exploitation des activités concernées, ce qui pourrait avoir un effet significatif défavorable sur le chiffre d'affaires, les résultats, la génération de *cash-flow* libre et les perspectives du Groupe.

Enfin, des changements en matière de réglementation environnementale, y compris son interprétation, de même que la prise en compte de risques liés au changement climatique (cf. section 3.3, p. 100) pourraient conduire le Groupe à devoir engager des dépenses et/ou à des investissements significatifs.

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 (cf. section 2.3.7, p. 68). Ainsi, le Groupe a notamment annoncé, le 31 mai 2022, avoir conclu un accord pour acquérir Kaycan, entreprise de production et distribution de matériaux de construction d'extérieur au Canada et aux États-Unis, ce qui renforce le statut de Saint-Gobain de leader mondial de la construction durable, opération définitivement réalisée le 29 juillet 2022.

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 (cf. paragraphe B de la section 2.3.7, p. 68, pour une description de la stratégie de gestion du portefeuille d'activités). La réalisation des bénéfices attendus de telles opérations de croissance externe dépend pour partie de la réalisation des synergies attendues et de l'intégration des activités des sociétés acquises et des relations entretenues avec les co-investisseurs dans les 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.

Risques liés aux systèmes d'information

La gestion quotidienne des activités du Groupe, notamment la conduite de ses processus commerciaux, industriels, logistiques et comptables, particulièrement dans ses activités de Distribution, repose sur le bon fonctionnement de l'ensemble des infrastructures techniques et applications informatiques. Le risque de dysfonctionnement ou d'interruption des systèmes, qui peut être d'origine exogène ou endogène (virus et intrusions informatiques, défaillances de prestataires, coupures électriques ou de réseaux, catastrophes naturelles, erreurs humaines...), ne peut être écarté. Une cyberattaque pourrait affecter non seulement les activités, mais également la protection des informations confidentielles ou entraîner le vol, la perte ou l'exposition de données à caractère personnel.

Pour mémoire, en juin 2017, le Groupe a, comme de nombreuses autres entreprises et organisations en France et à l'étranger, été touché par la cyberattaque NotPetya, qui a nécessité une déconnexion des systèmes informatiques pour arrêter la propagation du virus ainsi que la mise en place de dispositifs alternatifs dans tous les métiers de Saint-Gobain. L'impact de la cyberattaque a été évalué à -80 millions d'euros sur le résultat d'exploitation de l'année 2017. L'ensemble des systèmes d'information a été rétabli en une dizaine de jours, sans perte ni compromission de données.

Afin de tirer les enseignements de NotPetya et de minimiser la probabilité et l'impact de ce type de dysfonctionnements, la Direction des systèmes d'information a instauré, dans le cadre d'un plan cyberdéfense, des règles strictes en matière de gouvernance et de sécurité des systèmes d'information, tant en matière d'infrastructures que d'applications, de sauvegardes de données et de plans de continuité d'activité. Ce plan a été déployé au niveau du Groupe, contrôlé par la Direction de l'audit et du contrôle internes et par des audits externes réguliers (voir section 5.1.2, p. 174, sur les travaux du Conseil d'administration et du Comité d'audit et des risques). Depuis 2021, le plan cyberdéfense est devenu le plan d'amélioration continu de la cybersécurité, et un audit externe est réalisé pour le compte du Comité d'audit et des risques tous les deux ans. Par ailleurs, un nouveau programme d'assurance couvrant les risques cyber du Groupe est en place, et renouvelé annuellement depuis fin 2017. La mise en place de ces différentes actions a permis de faire en sorte que les incidents de cybersécurité et les cyberattaques auxquels le groupe Saint-Gobain a dû faire face ces trois dernières années ont été sans conséquence pour les opérations du Groupe.

La survenance de tels dysfonctionnements pourrait affecter défavorablement les opérations du Groupe, la protection de son savoir-faire et ses résultats financiers.

Risques liés au changement climatique et à la transition énergétique

La lutte contre le changement climatique passe à la fois par une maîtrise des risques et par le développement des marchés du Groupe (cf. section 3.3.1, p. 100).

Le Groupe a placé la lutte contre le changement climatique au cœur de sa stratégie et a pour objectif de contribuer à une transition juste et durable vers une économie décarbonée avec l'adoption notamment d'une feuille de route 2030 en vue d'atteindre son objectif de contribution à la neutralité carbone en 2050 et la mise en œuvre du programme « Sustainable Solutions for Growth ».

L'atteinte de ses objectifs en matière de climat implique notamment que le Groupe puisse accéder à des sources d'énergies renouvelables suffisantes pour satisfaire ses besoins et cela à des conditions tarifaires satisfaisantes. L'impossibilité pour le Groupe d'accéder à de telles sources d'énergie pourrait avoir un effet défavorable sur sa capacité à mettre en œuvre sa stratégie et à satisfaire les attentes de ses clients et de ses investisseurs.

En outre, le besoin de décarbonation des clients industriels du Groupe nécessite une accélération de l'innovation dans les technologies de décarbonation à destination de l'industrie de la construction, de la mobilité verte et dans les matériaux de spécialité pour la décarbonation des processus industriels. La mise en place de nouveaux procédés et processus industriels dans le cadre de la feuille de route développement durable du Groupe représente un important défi technique et technologique. L'incapacité du Groupe à déployer ces nouveaux procédés ou processus ou le fait pour le Groupe de les déployer avec retard pourrait avoir un effet défavorable sur sa capacité à mettre en œuvre sa stratégie et à satisfaire les attentes de ses clients et de ses investisseurs.

6.1.2 RISQUES LIÉS AUX STRUCTURES DU GROUPE

Risques liés aux engagements du Groupe en matière de retraite et engagements assimilés*

Le Groupe comptabilise des engagements significatifs au titre de régimes de retraite et engagements assimilés principalement en Europe de l'Ouest (notamment en France, en Allemagne et au Royaume-Uni) et en Amérique du Nord (États-Unis et Canada), régimes qui ne sont pour la plupart plus ouverts aux nouveaux salariés. Au 31 décembre 2022, le montant total des engagements au titre des plans de retraite s'élevait à 8,8 milliards d'euros (cf. note 6.3 des comptes consolidés, section 8.1, p. 291).

Le niveau de provision des plans de retraite du Groupe (1,7 milliard d'euros au 31 décembre 2022) 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.

Risques liés à la réduction des coûts et aux restructurations

Le Groupe s'efforce en permanence de réduire ou d'optimiser ses coûts. 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 à d'éventuelles 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.

Risques liés aux écarts d'acquisition et aux dépréciations d'actifs corporels, incorporels et droits d'usage

Le Groupe possède un montant significatif d'actifs incorporels liés, d'une part, aux marques, relations clientèle et propriété intellectuelle et, d'autre part, aux écarts d'acquisition (respectivement, 3,6 milliards d'euros et 12,9 milliards d'euros au 31 décembre 2022). 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 et droits d'usage relatifs aux contrats de location (14,9 milliards d'euros au 31 décembre 2022) pourraient également être sujets à dépréciation en cas d'évolutions défavorables de l'activité (cf. note 7 des comptes consolidés, section 8.1, p. 298).

6.1.3 RISQUES FINANCIERS

Le Groupe est soumis à des risques financiers, notamment un risque de liquidité des financements. En particulier, le Groupe pourrait, dans un contexte de crise, ne pas être en mesure d'accéder aux financements ou refinancements nécessaires à ses investissements sur les marchés du crédit ou des capitaux, ou d'y accéder à des conditions satisfaisantes. Pour plus d'informations sur ce risque de liquidité ainsi que les autres risques financiers auxquels le Groupe est confronté, se référer à la note 10.1 des comptes consolidés de l'exercice clos au 31 décembre 2022, section 8.1, p. 311.

6.1.4 RISQUES JURIDIQUES

Risques liés aux procédures judiciaires et administratives

Le Groupe est exposé à des risques de contentieux et réclamations survenant dans le cours normal de ses activités. Les litiges les plus significatifs en cours ou pour lesquels le Groupe a reçu des notifications sont décrits ci-après. Ces procédures peuvent donner lieu à une condamnation, au paiement de dommages-intérêts conséquents, à des sanctions réglementaires ou même des sanctions pénales, et entacher la réputation du Groupe et ainsi avoir une incidence défavorable significative sur l'image du Groupe, sa situation financière et ses résultats opérationnels. Au 31 décembre 2022, le montant total des provisions pour litiges du Groupe s'élevait à 251 millions d'euros (cf. note 9 des comptes consolidés, section 8.1, p. 307).

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, dans certains pays, est susceptible d'exposer le Groupe et les collaborateurs impliqués à des sanctions pénales. Toute procédure initiée par une autorité de la concurrence pourrait, en cas de condamnation, donner lieu au paiement d'amendes et, le cas échéant, de dommages et intérêts susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'image du Groupe, sa situation financière et ses résultats opérationnels.

Le groupe Saint-Gobain est fermement engagé à lutter contre toute pratique qui pourrait s'avérer contraire aux règles de concurrence et applique depuis longtemps le principe de la « tolérance zéro ». Un programme de conformité au droit de la concurrence est en place depuis 2007 au sein du Groupe (cf. section 3.1.5, p. 86).

Enquête de la Commission suisse de la concurrence dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires

En novembre 2011, la Commission suisse de la concurrence a ouvert une enquête pour pratiques anticoncurrentielles dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires. En mai 2014, le secrétariat de la Commission a adressé une notification de griefs à Sanitas Troesch ainsi qu'à d'autres grossistes du secteur arguant que Sanitas Troesch et certains de ses concurrents se seraient notamment concertés en 2005 et en 2012 sur une baisse des prix « bruts » (*gross prices*).

L'amende totale prononcée à l'encontre de toutes les sociétés concernées est de 80 millions de francs suisses. Pour Sanitas Troesch, elle s'élève à 28,8 millions de francs suisses. Sanitas Troesch a fait appel de cette décision le 2 mai 2016. Sanitas Troesch réfute toujours fermement les griefs avancés. L'audition a eu lieu devant le Tribunal administratif fédéral le 21 janvier 2020 et la date à laquelle le Tribunal administratif fédéral rendra sa décision n'est pas encore connue. Une provision pour litiges a néanmoins été passée au 31 décembre 2015 pour un montant équivalent au montant de l'amende, montant inchangé au 31 décembre 2022.

Enquête de l'Autorité de la concurrence française dans le secteur des produits d'isolation thermique des bâtiments

Des griefs de concertation sur le marché de la fabrication des produits d'isolation thermique avaient été notifiés à Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain, lesquelles ont contesté ces griefs. L'Autorité de la concurrence française a prononcé en janvier 2021 un non-lieu sur l'ensemble des griefs. Actis a formé un recours en réformation contre cette décision devant la Cour d'appel de Paris.

Sur le plan civil, en mars 2013, Actis a assigné Saint-Gobain Isover, le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment et le FILMM devant le tribunal judiciaire de Paris pour les conséquences dommageables des faits faisant l'objet de l'enquête de l'Autorité de la concurrence.

En fin d'année 2022, Actis s'est désistée de ces deux recours. Saint-Gobain Isover et Compagnie de Saint-Gobain ont accepté ces désistements sans réserve. L'arrêt de la Cour d'appel de Paris constatant le désistement d'Actis et le dessaisissement de la Cour a été rendu le 26 janvier 2023. Le jugement du tribunal judiciaire constatant le désistement d'Actis et son dessaisissement est attendu pour le premier semestre 2023.

Litiges liés à l'amiante

Les procédures en cours liées à l'amiante sont décrites ci-après.

Litiges français relatifs à l'amiante

Actions en reconnaissance de faute inexcusable

En France, les sociétés Everite et Saint-Gobain PAM, qui ont fabriqué dans le passé des produits en fibrociment contenant des fibres d'amiante, font l'objet d'actions en reconnaissance de faute inexcusable consécutives à des maladies reconnues d'origine professionnelle, émanant d'anciens salariés de ces sociétés ou de leurs ayants droit.

Au 31 décembre 2022, un total de 850 actions ont ainsi été engagées depuis l'origine contre ces deux sociétés en vue d'obtenir une indemnisation complémentaire à la prise en charge par les Caisses d'assurance maladie des conséquences de ces maladies professionnelles.

À cette même date, 826 de ces 850 procédures sont définitivement terminées, 24 actions demeurant en cours.

Le montant total des indemnisations versées depuis le début de ces procédures par Everite et Saint-Gobain PAM s'élève à environ 9,7 millions d'euros au 31 décembre 2022 (contre 6,6 millions d'euros au 31 décembre 2021).

Des actions de même nature ont par ailleurs été engagées contre 13 autres sociétés françaises du Groupe (en dehors de celles ne faisant plus partie du Groupe) ayant utilisé par le passé des éléments de protection en amiante destinés à protéger leurs salariés et installations contre la chaleur de leurs fours.

Au 31 décembre 2022, un total de 282 actions ont ainsi été engagées depuis l'origine contre ces 13 sociétés, 240 d'entre elles étant définitivement terminées et 42 demeurant en cours.

Le montant total des indemnisations versées depuis le début de ces procédures par ces sociétés s'élève à environ 11,8 millions d'euros au 31 décembre 2022 (contre environ 10,5 millions d'euros au 31 décembre 2021).

Actions en réparation du préjudice d'anxiété

Huit sociétés du Groupe, dont six d'entre elles exploitent ou ont exploité en France des établissements « classés amiante », ont fait l'objet d'actions judiciaires en réparation d'un préjudice d'anxiété engagées par des salariés ou anciens salariés non atteints de maladie professionnelle due à l'amiante, en vue d'obtenir l'indemnisation d'un préjudice d'anxiété ayant pour origine leur prétendue exposition à l'amiante.

Au 31 décembre 2022, un total de 861 actions ont ainsi été engagées contre ces sociétés.

À cette même date, 824 de ces 861 procédures sont définitivement terminées, 37 demeurant en cours.

Le montant total des indemnisations versées depuis le début de ces procédures s'élève à 8,5 millions d'euros au 31 décembre 2022 (montant identique au 31 décembre 2021).

Il est précisé que les chiffres ci-dessus n'incluent pas les actions engagées contre les sociétés ne faisant plus partie du Groupe.

Enfin, le montant total provisionné pour l'ensemble des litiges français relatifs à l'amiante, actions en reconnaissance de faute inexcusable et en réparation d'un préjudice d'anxiété, s'établit à environ 8 millions d'euros au 31 décembre 2022 (contre environ 7 millions d'euros au 31 décembre 2021).

Situation aux États-Unis

Mesures prises pour parvenir à une résolution équitable et définitive des passifs historiques liés à l'amiante de CertainTeed Corporation aux États-Unis

DBMP LLC, société affiliée à CertainTeed LLC basée en Caroline du Nord qui détient les passifs historiques liés à l'amiante de l'ancienne entité CertainTeed Corporation, s'est placée volontairement le 23 janvier 2020 sous le régime du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites auprès du tribunal compétent du district Ouest de Caroline du Nord à Charlotte. La procédure est en cours. Elle vise à parvenir à une résolution certaine, définitive et équitable de l'ensemble des réclamations actuelles et futures liées aux produits ayant contenu de l'amiante fabriqués ou vendus par l'ancienne entité CertainTeed Corporation.

DBMP LLC a l'intention d'obtenir du tribunal l'autorisation d'établir un *trust* régi par l'article 524(g) de la loi américaine sur les faillites – disposition spécifique qui s'applique aux sociétés qui sont exposées à un nombre important de réclamations liées à l'amiante – en vue de régler son passif lié à l'amiante de façon juste et équitable : les demandeurs actuels et futurs ayant des réclamations admissibles pourront recevoir un paiement plus rapide, en évitant les délais, le stress et l'incertitude des contentieux devant les tribunaux ; dans le même temps, la création et le financement d'un tel *trust* permettront de résoudre définitivement les passifs liés à l'amiante de DBMP LLC.

Durant le déroulement de cette procédure, qui devrait durer jusqu'à cinq à huit ans environ, l'ensemble des contentieux relatifs à l'amiante sont suspendus ainsi que les frais y afférents, laissant à DBMP LLC le temps et la protection nécessaires pour négocier un accord qui doit être approuvé au nom de l'ensemble des demandeurs et par le tribunal.

Cette mesure a été prise en raison des aléas croissants liés à la résolution des contentieux devant les tribunaux aux États-Unis. Malgré l'écoulement du temps, le vieillissement de la population et la plus grande difficulté pour les demandeurs de légitimement invoquer avoir été exposés à des produits de l'ancienne entité CertainTeed Corporation ayant contenu de l'amiante, la pratique des demandeurs consistant à assigner systématiquement de nombreux défenseurs, souvent sans fondement, a continué en effet de générer un volume constant de réclamations contre DBMP LLC, sans qu'il soit possible de savoir quand elles cesseront, avec de manière générale, une augmentation du montant des transactions et verdicts.

Certaines procédures contradictoires ont été engagées par les représentants des plaignants actuels et futurs contre DBMP LLC, CertainTeed LLC, Saint-Gobain Corporation, Compagnie de Saint-Gobain et diverses autres parties. Aucune décision sur le bien-fondé de ces réclamations n'a été prise et ces dernières n'affectent pas l'évaluation financière faite par la Société de la procédure de faillite du chapitre 11.

Incidence sur les comptes

À la suite de l'ouverture de la procédure du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites le 23 janvier 2020, les actifs et passifs de DBMP LLC et de sa filiale à 100 % Millwork & Panel LLC, et en particulier la provision de DBMP LLC afférente aux litiges amiante, ne sont plus consolidés dans les comptes du Groupe.

Néanmoins, du fait de la conclusion d'un accord entre CertainTeed LLC et DBMP LLC prévoyant le financement par CertainTeed LLC des coûts de la procédure de faillite de DBMP LLC et, à terme, du *trust* régi par l'article 524(g) de la loi américaine sur les faillites – uniquement dans l'hypothèse, dans les deux cas, où DBMP LLC ne serait pas en mesure de les supporter en totalité –, le Groupe a comptabilisé dans ses comptes consolidés une dette vis-à-vis de DBMP LLC s'élevant à 410 millions de dollars au 31 décembre 2022 (contre 417 millions de dollars au 31 décembre 2021).

Le résultat consolidé du Groupe pour 2022 n'est pas affecté par la procédure de faillite en cours décrite ci-dessus.

Cette procédure a pour effet de suspendre le paiement de tous les frais juridiques et des indemnités relatifs aux réclamations liées à l'amiante auprès de DBMP LLC, et aucune charge y afférente n'a été comptabilisée en 2022 (comme en 2021).

Situation au Brésil

Au Brésil, les anciens salariés de Brasilit, qui fabriquait par le passé des produits en fibre ciment contenant de l'amiante, qui sont atteints de maladies professionnelles liées à l'amiante se voient proposer, selon les cas, soit une indemnisation exclusivement pécuniaire, soit une assistance médicale à vie assortie d'une indemnisation. Environ 1 200 accords ont ainsi été conclus jusqu'à ce jour.

Deux actions collectives ont été engagées en 2017 à l'encontre de Brasilit par deux associations de défense d'anciens salariés ayant été exposés à l'amiante dans les établissements de São Caetano (État de São Paulo) et de Recife (État de Pernambouc) en vue d'obtenir une révision de l'assistance médicale et des indemnisations pécuniaires. Des décisions de première et de seconde instance ont été rendues respectivement en juillet 2020 et en juillet 2021 dans le cadre de l'action relative à l'établissement de São Caetano, rejetant les demandes des plaignants. Ces derniers ont fait appel de la décision de seconde instance. Des décisions de première et de seconde instance ont été rendues respectivement en février et octobre 2022 dans le cadre de l'action relative à l'établissement de Recife, rejetant les demandes de la partie demanderesse. Cette dernière a fait appel de la décision de seconde instance.

Une troisième action collective a été engagée en 2019 à l'encontre de Brasilit à Capivari (État de São Paulo) par le ministère public en vue d'obtenir une couverture médicale et des dommages-intérêts pour préjudice moral en faveur des salariés, des anciens salariés, ainsi que leurs familles respectives, et des sous-traitants ayant été exposés à l'amiante. Une décision de première instance a été rendue en septembre 2020 partiellement en faveur des plaignants. En particulier des dommages-intérêts pour préjudice moral ont été alloués aux plaignants, pour un montant réduit à 5 millions de réaux brésiliens (0,8 million d'euros). Brasilit a fait appel de la décision.

Brasilit fait l'objet de contrôles du ministère du Travail et continue de se conformer à l'ensemble de ses obligations légales en matière d'assistance médicale de ses salariés et anciens salariés.

En novembre 2017, la Cour suprême du Brésil a décidé d'interdire définitivement l'usage de l'amiante dans l'ensemble du pays. Brasilit a volontairement cessé de l'utiliser dès 2002.

Litiges environnementaux

Procédures PFOA aux États-Unis

Des teneurs en PFOA (acide perfluoro-octanoïque) supérieures aux recommandations sanitaires de l'Agence de protection de l'environnement (EPA) et aux concentrations maximales de contaminants dans l'eau potable fixées au niveau local ont été détectées dans les réseaux d'eau des localités et les puits privés proches des sites de SG PPL à Hoosick Falls (État de New York), à Merrimack (New Hampshire) et de deux anciens sites à North Bennington (Vermont) aux États-Unis. Le PFOA et le PTFE (polytétrafluoroéthylène) n'ont jamais été produits sur ces sites. SG PPL utilise le PTFE comme matière première qu'elle acquiert auprès de fournisseurs tiers ; le PTFE contenait par le passé du PFOA.

De manière volontaire, SG PPL a fourni de l'eau potable en bouteille aux habitants de ces trois localités, a installé des systèmes de purification aux points de sortie d'eau pour les habitants et entreprises de ces trois localités, a installé des systèmes de filtration au carbone sur le réseau d'eau de Hoosick Falls et a financé l'installation d'un système de filtration au carbone sur le réseau d'eau de Merrimack Valley. En outre, SG PPL a financé de manière volontaire la construction de raccordements au réseau d'eau de certains habitants des localités de Merrimack et de Bennington. Des analyses sont en cours et la responsabilité de SG PPL en matière de dépollution et de mise en place de systèmes de purification d'eau sur les sites des États du New Hampshire et de New York n'a pas encore été établie. S'agissant du Vermont, les obligations en matière de dépollution ont été fixées et en grande partie exécutées, étant précisé que des obligations futures d'exploitation et de maintenance demeurent. SG PPL a conclu des accords (*consent orders*) avec les agences environnementales des États de New York en 2016, du Vermont en 2017 et 2019 relativement à deux sites différents, et du New Hampshire en 2018, aux termes desquels elle a accepté de finaliser des enquêtes, de mettre en œuvre des mesures de remédiation provisoires ou définitives sur ses sites actuels et anciens, sans préjuger d'une quelconque responsabilité de SG PPL et, en ce qui concerne les États du Vermont et du New Hampshire, de financer la construction de réseaux d'eau. Une telle responsabilité, si elle était établie, pourrait être en partie partagée avec d'autres parties prenantes s'agissant notamment du site de Hoosick Falls.

Des actions en réparation de préjudices économiques et de santé en lien avec le PFOA ont été intentées devant les juridictions civiles des États de New York, du New Hampshire et du Vermont, sous forme, pour certaines, d'actions de groupe. Il est difficile de prévoir l'issue de telles actions et leur calendrier, tout comme de savoir si d'autres actions seront intentées contre SG PPL. Toutefois des accords transactionnels ont été signés dans le cadre des actions en cours devant les juridictions civiles des États de New York et du Vermont.

Le montant de la provision enregistrée dans les comptes au 31 décembre 2022 à ce titre s'élève à 201 millions d'euros (contre 116 millions d'euros au 31 décembre 2021). Cette provision couvre des travaux de remédiation ainsi que des coûts relatifs aux procédures en cours.

Autres passifs éventuels

Incendie de la tour Grenfell au Royaume-Uni

Celotex fournit des matériaux isolants pour des applications destinées au secteur du bâtiment et de la construction. Des produits isolants de deux gammes Celotex ont été achetés par l'intermédiaire de distributeurs et utilisés dans le cadre de la rénovation de la tour Grenfell, à Londres, en 2015/2016, dont l'un a été utilisé comme composant d'un système de revêtement de façade conçu et installé (par des tiers) sur la façade extérieure de la tour.

À la suite de l'incendie de la tour Grenfell survenu le 14 juin 2017, une commission d'enquête a été constituée qui doit apprécier, entre autres, les modifications apportées au bâtiment dans le cadre de sa rénovation, le rôle joué par les différents professionnels de la construction et les informations fournies par les fabricants des produits utilisés. Cette commission a mené ses travaux en deux phases : le rapport de phase 1 a été publié le 30 octobre 2019, la phase 2 a débuté en janvier 2020, et les auditions publiques se sont poursuivies jusqu'à juillet 2022, un rapport final devant être publié probablement en 2023. Une enquête pénale portant sur les circonstances de l'incendie est également en cours.

De nombreuses questions et circonstances nécessitent d'être étudiées de manière approfondie et les conséquences pour Celotex ne seront probablement pas connues avant un certain temps. Des procédures civiles liées à la tour Grenfell ont été intentées par des proches des victimes, des survivants, des résidents et des membres des services d'urgence à l'égard de Celotex Limited et/ou Saint-Gobain Construction Products UK Limited (portant les activités de Celotex respectivement jusqu'au ou après le 31 décembre 2015) et d'un certain nombre d'autres défendeurs - qui sont également entendus par la commission d'enquête. Ces procédures sont suspendues, afin que les parties au litige puissent s'engager dans un processus confidentiel de résolution alternative des différends qui, s'il aboutit, évitera une procédure judiciaire. Celotex, Saint-Gobain Construction Products UK Limited et d'autres parties ont entamé de tels processus.

Celotex et Saint-Gobain Construction Products UK Limited ne sont pas en mesure de communiquer sur ces processus confidentiels en cours. Toutefois, les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2022 comportent une provision relative aux principales conséquences financières pouvant découler du processus impliquant les proches des victimes, les survivants et les résidents.

Il est difficile de déterminer à ce stade dans quelle mesure Celotex pourrait de plus voir sa responsabilité civile ou pénale engagée du fait de la production, la commercialisation, la fourniture ou l'usage de ses produits ; Celotex Limited et Saint-Gobain Construction Products UK ne sont actuellement pas en mesure d'estimer de manière fiable leur responsabilité éventuelle à cet égard.

Autres procédures et litiges

Certaines sociétés du Groupe peuvent par ailleurs faire l'objet d'autres réclamations par leurs salariés ou par les autorités fiscales ou dans le cadre de la mise en jeu de garanties de passif à la suite de cessions de filiales (cf. dans les comptes consolidés p. 290, note 5.5.2). À l'exception des procédures et litiges décrits ci-dessus, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris de procédure en suspens ou dont la Société et/ou le Groupe serait menacé), susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe. Se reporter aux comptes consolidés, note 9 relative aux provisions pour litiges, p. 307.

Risques liés à l'évolution de la réglementation

Le Groupe n'est pas soumis à une réglementation particulière pouvant avoir un impact sur sa situation, même si les sociétés qui exploitent les sites industriels sont tenues au respect de législations et réglementations nationales, spécifiques aux pays dans lesquels ces sites sont implantés. Il en est ainsi, par exemple, pour ce qui concerne la France, de la réglementation relative aux installations classées, et de certaines réglementations en matière d'environnement.

Un certain nombre de mesures législatives existent déjà dans certains pays et régions dans lesquels le Groupe opère. Ainsi, au niveau européen, la Directive 2003/87/CE du 13 octobre 2003, dite « Directive Quotas », a notamment instauré un plafond d'émission de dioxyde de carbone et un système d'échange de quotas pour certains sites de production de taille significative. Malgré les efforts de réduction des émissions de CO_2 du Groupe, et plus largement, le recours aux meilleures techniques disponibles pour ses investissements (cf. section 3.3, p. 100), des changements dans la réglementation applicable aux activités du Groupe pourraient impacter le fonctionnement de ses sites de production, ce qui pourrait avoir un effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats.

La réglementation applicable aux activités du Groupe et aux matières et produits que le Groupe utilise dans le cadre de ses activités est susceptible d'évolutions qui pourraient être défavorables au Groupe. Un renforcement de la réglementation ou de sa mise en œuvre est susceptible d'entraîner de nouvelles conditions d'exercice des activités du Groupe pouvant augmenter ses charges d'exploitation, limiter le champ de ses activités ou, plus généralement, constituer un frein à son développement. De manière plus générale, le Groupe ne peut garantir que des modifications rapides et/ou importantes de la réglementation en vigueur n'auront pas à l'avenir d'effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats.

6.1.5 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 conduire à une perte financière.

La politique du Groupe en matière de protection de ses biens et de ses revenus contre les risques accidentels est fondée sur la prévention et l'achat d'assurances. Elle s'appuie sur une doctrine commune prenant en compte la situation du marché de l'assurance. Cette doctrine est élaborée par la Direction des risques et assurances (DRA), qui coordonne et contrôle son application. Elle définit les critères de souscription des couvertures des risques les plus significatifs : il s'agit des assurances de dommages aux biens et pertes d'exploitation associées ainsi que de la responsabilité civile liée à l'exploitation et aux produits commercialisés. Dans cet esprit, un nouveau programme d'assurance couvrant les risques cyber du Groupe a été mis en place fin 2017.

Pour les autres assurances, telles que les flottes de véhicules, la DRA conseille les entités opérationnelles, tant au niveau du contenu des polices, du choix du courtier que du marché à consulter. Ces derniers risques sont dits « de fréquence », ce qui permet un contrôle de gestion des sinistres et donc une réponse appropriée de prévention. Les polices en cours en 2022 résultent du renouvellement des polices 2021.

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.

Couverture des dommages matériels et pertes d'exploitation

Les risques couverts sont les dommages matériels non exclus ainsi que les pertes d'exploitation consécutives à un accident soudain atteignant les biens assurés. Ils sont couverts par un programme mondial.

Ils répondent aux critères de souscription fixés par la Direction des risques et assurances, tels que notamment :

- le critère « Tous Risques Sauf » des polices ;
- la fixation des limites de couverture compatibles avec les scénarios pessimistes où les équipements de protection interviennent efficacement ;
- les franchises, proportionnelles à la taille des sites assurés ; ces franchises ne peuvent pas être considérées comme une auto-assurance.

Les critères de souscription tiennent compte de l'offre du marché de l'assurance qui exclut certains risques, et impose des limites spécifiques en cas de survenance d'événements naturels tels que les inondations, les tempêtes, les tremblements de terre et les tsunamis.

Ces événements pourraient avoir un impact financier non assuré significatif, tant pour le coût de la reconstruction que pour les pertes liées à l'arrêt de production, dans le cas de la réalisation de scénarios extrêmes.

Pour définir la politique de couverture, la Direction des risques et assurances s'appuie sur les conclusions des audits annuels effectués par les services ingénierie prévention d'un prestataire de service spécialisé indépendant, mais reconnu par les compagnies d'assurances. Ces audits permettent de préciser les risques auxquels sont exposés les principaux sites dans l'hypothèse de la survenance d'un sinistre et en particulier d'un incendie et d'en apprécier les conséquences financières dans les scénarios pessimistes.

Le transfert de risque au marché de l'assurance intervient au-delà d'un montant de 17,5 millions d'euros par sinistre pour toutes les entités du Groupe depuis le 1er janvier 2022.

Ce montant est auto-assuré par le Groupe par le biais de sa captive d'assurance. Cette dernière a souscrit une protection en réassurance pour la protéger contre une éventuelle dérive de fréquence et/ou de sévérité.

Couverture du risque de responsabilité civile

Les risques encourus pour les préjudices matériels ou corporels subis par des tiers dont le Groupe serait légalement responsable sont couverts par un plan composé d'un ensemble de programmes pour les tranches inférieures de couverture.

Le premier programme assure toutes les filiales avec une limite de garantie de 100 millions d'euros. Celles situées en Amérique du Nord font l'objet d'une franchise de 50 millions de dollars américains. Les exclusions de ce programme sont conformes aux pratiques du marché : elles concernent en particulier certaines substances connues pour être potentiellement cancérigènes et la pollution graduelle.

Une police est émise dans chaque pays où une présence du Groupe est significative, permettant ainsi de répondre aux exigences réglementaires locales. Les polices locales sont complétées par la police mère, émise à Paris, qui peut être activée en cas d'insuffisance de la police locale.

Le deuxième programme, avec une limite de garantie de 50 millions de dollars américains, concerne les filiales situées en Amérique du Nord. Distinct du précédent, il est justifié par les spécificités du régime de la responsabilité civile aux États-Unis. Ce programme est souscrit en plusieurs lignes, nécessitant, le cas échéant, un placement sur le marché de Londres. Les exclusions sont conformes aux pratiques du marché américain et concernent en particulier la responsabilité contractuelle, la pollution et les dommages immatériels causés aux tiers.

En complément des programmes décrits ci-dessus, un ensemble de polices complémentaires a été souscrit portant les limites de garantie cumulées à un niveau jugé compatible avec les activités assurées.

Les sites opérationnels sont sensibilisés aux risques découlant de la responsabilité civile et motivés pour en contrôler le coût en supportant une franchise qui n'a pas, cependant, de caractère d'auto-assurance. Par ailleurs, une politique de prévention est menée auprès des unités opérationnelles avec le soutien de la Direction de l'environnement, de l'hygiène et de la sécurité.

Par ailleurs, pour répondre aux exigences environnementales édictées par la Directive 2004/35/CE du 21 avril 2004 sur la responsabilité environnementale en ce qui concerne la prévention et la réparation des dommages environnementaux, le Groupe a souscrit depuis 2017 une police spécifique dont la limite est actuellement de 75 millions d'euros par an. Cette police couvre dans le monde entier, hors États-Unis, sa responsabilité civile environnementale du fait, notamment, des dommages qui pourraient affecter les ressources naturelles (espèces et habitats naturels protégés, sols et eaux) en raison de ses activités.

Exceptions

Les filiales communes non contrôlées par le Groupe et les participations minoritaires sont hors du champ des programmes ci-dessus. Les assurances sont contractées séparément.

6.2 CONTRÔLE INTERNE

Chaque société du Groupe évalue les principaux risques touchant la déclinaison de sa stratégie, la bonne marche des opérations, la conformité aux lois et règlements et la résilience aux événements extérieurs.

Les objectifs généraux du contrôle interne comprennent ainsi :

- la gestion des risques opérationnels auxquels la société est exposée ;
- la qualité d'exécution des processus et la fiabilité des informations financières ;
- le respect de la conformité selon les programmes du Groupe, notamment sur le droit de la concurrence, les lois sur les sanctions économiques, le contrôle des exportations, la lutte contre la corruption et le trafic d'influence (en lien avec les recommandations de l'Agence française anticorruption) ;
- la lutte contre la fraude.

Chaque niveau de l'organisation joue un rôle dans la mise en place du contrôle interne, le contrôle interne et la gestion des risques étant l'affaire de l'ensemble des collaborateurs du Groupe. Le modèle des trois lignes de défense est ainsi adopté par Saint-Gobain :

- en première ligne, les sociétés intègrent un système de contrôle interne et de gestion des risques adapté à leur situation, sous l'impulsion des Directeurs généraux et des structures managériales locales (régions, pays et activités). Des services mutualisés sont fournis aux sociétés au sein de centres de services partagés (Finance, Ressources Humaines – Paie) ou de compétences informatiques. La séparation des tâches entre ces organisations est essentielle pour optimiser les compétences et sécuriser les transactions ;
- en deuxième ligne, le Contrôle Interne Groupe établit les référentiels de contrôle interne applicables à tous, en complément des référentiels particuliers élaborés par les Directions fonctionnelles du Groupe ; et
- en troisième ligne, la vérification de la bonne application des principes de contrôle interne est exercée en interne par la Direction de l'audit et en externe par les Commissaires aux comptes.

6.2.1 SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MIS EN PLACE PAR LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

Les objectifs du contrôle interne et de la gestion des risques

Le système de contrôle interne et de gestion des risques de Saint-Gobain s'inscrit dans le cadre légal applicable aux sociétés cotées sur le marché réglementé d'Euronext Paris et s'inspire du cadre de référence sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne de l'AMF (l'Autorité des marchés financiers) et du Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Le système de contrôle interne et de gestion des risques du groupe Saint-Gobain s'appuie sur une démarche d'amélioration continue et sur un référentiel de contrôle interne. Il regroupe un ensemble permanent de moyens, de comportements, de procédures et d'actions, adapté aux caractéristiques propres à chaque société qui :

- lui permet de traiter de manière appropriée les risques significatifs, opérationnels, financiers ou de conformité notamment ;
- contribue à la maîtrise de ses activités et la réalisation de ses objectifs ;
- améliore l'efficacité de ses opérations et permet l'utilisation efficiente de ses ressources.

Il vise plus particulièrement à assurer :

- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction générale ;
- la conformité aux lois et règlements qui lui sont applicables ;
- le bon fonctionnement des processus internes, opérationnels, industriels, commerciaux et financiers notamment ;
- la sauvegarde de ses actifs corporels et incorporels, notamment la prévention de la fraude ;
- la fiabilité des informations financières.

En promouvant l'amélioration continue dans l'ensemble des entités, le contrôle interne devient créateur de valeur et soutient la performance des sociétés.

L'environnement du contrôle interne et de la gestion des risques

Le socle de valeurs du Groupe

Le contrôle interne est fondé sur des valeurs et des règles de conduite qui sont formalisées dans :

- les Principes de Comportement et d'Action, qui constituent le code éthique du groupe Saint-Gobain : l'engagement professionnel, le respect des personnes, l'intégrité, la loyauté, la solidarité, le respect de la légalité, le respect de l'environnement, le respect de la santé et de la sécurité du travail, le respect des droits des employés (cf. section 1.2.2, p. 15). Les Principes de Comportement et d'Action sont diffusés à l'ensemble des collaborateurs du Groupe ; la politique de Droits Humains du Groupe (cf. section 3.2.1, p. 89) ;
- les Attitudes Saint-Gobain : être proche du client, agir en entrepreneur, innover, être agile, développer une culture ouverte et engageante ;
- le programme de conformité du Groupe : droit de la concurrence, sanctions économiques et contrôle des exportations, lutte contre la corruption, le trafic d'influence et la fraude, associations professionnelles, conflits d'intérêts, politique cadeau, etc. (cf. section 6.2.5, p. 241).

L'exemplarité des dirigeants et de l'encadrement à tous les niveaux dans la mise en œuvre des Principes constitue un vecteur essentiel de diffusion de ces valeurs auxquelles tous les collaborateurs du Groupe sont tenus d'adhérer.

Le modèle d'organisation

La mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne repose sur :

- une organisation appropriée qui fournit le cadre dans lequel les activités sont planifiées, exécutées, suivies et contrôlées ;
- des rôles et responsabilités clairement définis, en lien avec une politique de gestion des ressources humaines qui recrute des personnes possédant les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités et qui propose des formations pour développer la connaissance des collaborateurs ;
- les plans de rotation et de succession pour les postes clés et des solutions de remplacement lors des absences temporaires ;
- des délégations de pouvoirs accordées aux personnes appropriées et établies en respectant le principe de séparation des tâches.

La diffusion des politiques et programmes

Les politiques et programmes émis par la Direction du Groupe sont diffusés au sein de chaque Direction fonctionnelle. Les Régions, les pays et les activités formalisent des orientations et directives dans leur périmètre de responsabilité dans le respect de celles du Groupe et s'assurent de leur mise en œuvre pour la conduite des opérations.

Les systèmes d'information

Les organisations du Groupe et leurs opérations reposent largement sur les systèmes informatiques, le partage d'informations et la dématérialisation des processus. Les systèmes d'information doivent donc être protégés efficacement tant au niveau de leur sécurité physique que logique. Ainsi, les sociétés du groupe Saint-Gobain se mettent en conformité avec les règles de sécurité édictées par la Direction des systèmes d'information du Groupe et celles du Contrôle Interne (contrôles automatisés détaillés dans le référentiel « ITAC »).

Le processus de contrôle interne et de gestion des risques

Dans le Groupe, le contrôle interne est un processus continu et permanent qui intègre les dimensions de la gestion des risques.

En raison de l'évolution permanente de l'environnement et du contexte réglementaire, les sociétés doivent mettre en place des méthodes pour identifier, évaluer, traiter et suivre les risques auxquels elles peuvent être confrontées.

Au niveau des entités du Groupe

Le processus de contrôle interne et de gestion des risques peut se résumer en quatre étapes :

- l'analyse des principaux risques identifiables. La société recense ses principaux risques, et donc identifie ce qui pourrait la gêner dans la réalisation de ses objectifs, et les dangers qui pourraient porter atteinte à ses intérêts ou avoir une incidence importante sur sa situation de contrôle interne ;
- la définition de contrôles proportionnés aux enjeux propres à chaque processus ;
- la communication aux collaborateurs des objectifs du contrôle interne et la mise en œuvre des contrôles ;
- la surveillance permanente et l'examen régulier du fonctionnement du contrôle interne : une déclaration de conformité est signée par les Directeurs généraux selon le périmètre retenu pour chaque campagne annuelle.

Ce processus est décrit dans le référentiel de contrôle interne (cf. section 6.2.5, p. 241) et s'applique à l'ensemble du Groupe.

Au niveau de la Compagnie de Saint-Gobain

Un exercice annuel de mise à jour de la cartographie des risques du Groupe est conduit par la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne. Il est fondé sur les contributions des différents niveaux de management, et son résultat est présenté au Comité d'audit et des risques et au Conseil d'administration.

Pour les différents risques analysés, les actions correctives nécessaires sont mises en œuvre.

6.2.2 ACTEURS DU CONTRÔLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES

Le contrôle interne et la gestion des risques sont l'affaire de tous, des organes de gouvernance du Groupe à l'ensemble des collaborateurs de chaque société.

Le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain et le Comité d'audit et des risques

Le Comité d'audit et des risques examine périodiquement l'organisation du contrôle interne et de la gestion des risques au sein du Groupe (cf. section 5.1.2, p. 171).

Le Comité d'audit et des risques est notamment chargé d'assurer le suivi du processus d'élaboration de l'information financière et de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques.

Il revoit également la cartographie des risques établie par le Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne.

Il analyse les incidents significatifs de contrôle interne, les résultats des audits et veille à l'engagement des actions correctives nécessaires pour répondre aux dysfonctionnements identifiés.

Enfin, il rend compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de sa mission et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée (cf. section 5.1.2, p. 171).

La Direction du Groupe

La Direction de Saint-Gobain veille à la mise en œuvre du système de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe, ainsi qu'à l'existence et à l'efficacité de dispositifs pertinents de suivi du contrôle interne dans les filiales du Groupe.

Dans ce cadre, le Président du Conseil d'administration a signé une charte le 16 avril 2021 avec la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne pour rappeler les principes d'audit, de contrôle interne et de gestion des risques sur lesquels s'appuient les équipes du Groupe.

La Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne

La Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne a pour mission générale, par une approche systématique et méthodique, de donner une assurance sur la pertinence et l'efficacité des systèmes de contrôle interne et, par ses recommandations, de les renforcer. Elle promeut également la recherche de la valeur ajoutée et le développement de la performance, en accord avec les orientations et les programmes du Groupe (notamment en vue de la digitalisation des processus de l'entreprise).

À ce titre, la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne est un acteur du programme de conformité du Groupe et assure prioritairement :

- la conception du système de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe ;
- la coordination du déploiement de ce système, en liaison avec les Directions fonctionnelles de la Compagnie et les structures opérationnelles de management. Pour ce faire, la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne s'appuie notamment sur les référentiels de contrôle interne/risques et sur l'émission et le contrôle des déclarations de conformité signées par les Directeurs généraux pour les structures de management concernées ;
- la conduite des audits selon le plan d'audit approuvé par le Comité d'audit et des risques.



La Direction de l'audit interne du groupe Saint-Gobain applique les normes internationales de la profession, telles que décrites dans le Référentiel professionnel de l'audit interne (RPAI) - version 2020 - et respecte ainsi le Cadre de référence international des pratiques professionnelles de l'audit interne (CRIPP) du Global Institute of Internal Auditors (IIA). La Direction de l'audit du Groupe a été certifiée en 2020 par l'IFACI, branche française de l'IIA.

À la fin de l'année 2022, la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne compte 76 personnes réparties entre l'audit, le contrôle interne et la gestion des risques.

Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne	Principales missions	Référentiels et/ou Dispositifs	Chiffres clés 2022
Contrôle Interne	• Élaborer et maintenir les Référentiels de contrôle interne en lien avec l'univers des risques du Groupe • Conduire le processus annuel de déclaration de conformité • Analyser les incidents, les auto-évaluations et les résultats des audits pour proposer les évolutions • Suivre la mise en œuvre des plans d'action décidés à la suite de ces différents exercices • Communiquer et former au contrôle interne	• Référentiel de contrôle interne standard (« ICRF ») • Référentiel de contrôle interne pour les systèmes d'information (« ITAC ») • Référentiel de contrôle interne pour les sociétés dont le chiffre d'affaires annuel est inférieur à 20 millions d'euros (« ICRF MINI ») • Référentiel de contrôle interne appliqué au domaine de la qualité (« ICQRF ») • Référentiel de contrôle interne lié à l'anticorruption (« ACRF ») • Fiches pratiques ou notes du Groupe associées • Académie de formation de contrôle interne, de gestion des risques et d'audit (IABC Academy), faisant partie du programme de formation « Saint-Gobain University » accessible depuis la plateforme d'*e-learning* « Boost ! » • Certification de contrôle interne dans le cadre de l'Académie de formation (IABC Academy) • Application mobile « MY ICRF » disponible pour l'ensemble des collaborateurs • Bibliothèque de bonnes pratiques *Internal Control briefs* • Webinaires et sessions de formation en région/pays (*Business Control Forums* [1]) • Intranet et communauté digitale de contrôle interne sur « Yammer » (« My ICRM ») • Outil intégré audit/contrôle interne/risques : « INTERACT » [2] et Outil d'analyse : « TABLEAU » Software [3]	• 1 598 plans d'action ouverts dans la base de données « INTERACT » à fin 2022 • Campagne de déclarations de conformité 2022 incluant l'auto-évaluation de 216 périmètres et 35 super-validations (cf. section 6.2.4) • Plus de 1 500 dirigeants et managers formés lors de huit *Internal Control and Risk Management Forums* (Maroc, Afrique du Sud, Inde, Amérique latine, Asie-Pacifique et Amérique du Nord) • 20 webinaires rassemblant plus de 3 500 participants • 23 *newsletters* publiées • 187 publications sur la communauté Yammer « My ICRM » • 203 bonnes pratiques, dont 32 publiées en 2022 • Réseau de 128 correspondants de contrôle interne • 7 réunions régionales/HPS des correspondants de contrôle interne (168 participants) • 29 réunions d'échange avec les Directions fonctionnelles • 65 réunions individuelles conduites avec les correspondants du Contrôle Interne au sein du Groupe • Communauté digitale de contrôle interne comptant 2 007 membres • Académie de formation IABC contenant 54 modules de contrôle interne et risques et 2 modules de familiarisation à l'audit. À fin décembre 2022, les salariés du Groupe avaient pris 18 694 modules, et 1 471 modules étaient en cours de réalisation • 54 candidats reçus à la certification de contrôle interne en 2022
Gestion des risques	• Élaborer et maintenir l'univers des risques du Groupe • Mettre à jour les cartographies de risques aux différents niveaux du Groupe • Élaborer et maintenir la méthodologie de gestion des risques • Recenser les mesures de traitement du risque et les plans d'action relatifs aux différents risques • Communiquer et former à la gestion des risques	• Univers des risques • Cartographie des risques • Outil méthodologique d'analyse des risques pour les sociétés du Groupe • Outil de cartographie des risques « AVANTEAM », contenant la base de données des risques • Gestion des plans d'action sur l'outil « INTERACT » • Intranet et communauté digitale de gestion des risques sur « Yammer » (« My ICRM ») • Publication annuelle « Risk perspective »	• 51 cartographies mises à jour en 2022 • Base de données risques « AVANTEAM » incluant 584 risques actifs en 2022 • Outil « INTERACT » incluant 48 plans d'action risques • Univers des risques mis à jour, comptant 13 catégories principales et 76 sous-catégories

Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne	Principales missions	Référentiels et/ou Dispositifs	Chiffres clés 2022
Audit Interne	• Conduire les audits et vérifier la mise en œuvre des contrôles obligatoires prévus par les Référentiels de Contrôle Interne • Vérifier la cohérence des déclarations de conformité • Réaliser des études transverses d'intérêt opérationnel pour le Groupe • Identifier les bonnes pratiques et les partager	• Plan d'audit • Méthodologie d'audit • Méthodologie spécifique de lutte contre la fraude « Contrôles essentiels » • Bibliothèque de bonnes pratiques • Outil d'analyse de données « TABLEAU » • Outils d'analyse de processus « CELONIS » • Gestion des plans d'action sur l'outil « INTERACT » • Académie de formation de contrôle interne, de gestion des risques et d'audit (« IABC Academy »), faisant partie du programme de formation « Saint-Gobain University » accessible depuis la plateforme d'*e-learning* « Boost ! » • Programme de formation de l'auditeur	• Couverture des entités tous les trois à cinq ans en fonction de la taille des sociétés • 160 missions d'audit, dont 10 missions spécifiques de revue des notes de frais des dirigeants et 30 tests d'intrusion réalisés • Académie de formation IABC contenant 33 modules de méthodologie d'audit, dont l'accès est restreint aux auditeurs du Groupe. À fin décembre 2022, les auditeurs du Groupe avaient suivi 1 865 modules, et 223 modules étaient en cours de réalisation • 14 candidats reçus à la certification d'audit interne en 2022 (correspondant à 18 % des effectifs d'audit) • Semaine de formation continue (« Training week » organisée en janvier 2022 pour l'ensemble des auditeurs, représentant 42 heures de formation) • Programme de formation pour les nouveaux arrivants (« Induction ») organisée en mars, mai et septembre 2022, représentant environ deux jours de formation pour les auditeurs concernés • Cycle de formations méthodologiques, soit 9 sessions thématiques programmées en 2022 pour l'ensemble des auditeurs • Cycle de formations en analyses de données, soit 7 sessions dédiées à l'utilisation du logiciel CELONIS programmées en 2022 pour l'ensemble des auditeurs • 191 publications sur la communauté Yammer « My IABC »

(1) *Les Business Control Forums sont des formations réalisées localement, à destination des cadres dirigeants et des managers, sur une durée d'un à deux jours. Elles comprennent notamment les fondamentaux du contrôle interne, de la lutte contre la fraude, les résultats d'audit et des déclarations de conformité, ainsi que des cas pratiques sur les différents processus.*
(2) *Outil intégré d'audit et de contrôle internes utilisé pour la gestion des déclarations de conformité, des plans d'action et des audits.*
(3) *Outil d'analyse de données et de restitution intelligente.*

Les Directions fonctionnelles

Les Directeurs fonctionnels de la Compagnie sont chargés d'arrêter l'organisation de leur filière et de définir les orientations et les procédures applicables à leur domaine en matière de contrôle interne.

Ils prêtent leur concours à la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne pour animer et conduire le processus de contrôle interne dans leur domaine, notamment :

- identifier et analyser les principaux risques associés aux processus relevant de ce domaine ;
- définir les contrôles efficaces et pertinents formalisés dans le Référentiel de Contrôle Interne ;
- communiquer et former au contrôle interne les personnels relevant de leur filière ;
- analyser les dysfonctionnements, les incidents de contrôle interne et les résultats des audits.

Les directeurs fonctionnels sont également responsables du dispositif de contrôle interne dans les services de la Compagnie, notamment pour établir les procédures du Groupe.

Directions fonctionnelles	Principales missions	Référentiels et/ou dispositifs	Chiffres clés 2022
Direction environnement, hygiène et sécurité (EHS) et Direction médicale	• Animer et coordonner la politique EHS du Groupe • Contrôler l'application des principes du référentiel EHS	• Référentiel et standards EHS • Normes ISO 45001, ISO 14001 et ISO 50001 • Audits EHS Saint-Gobain • Audits de certification ISO	• Audits Industrie : – 33 audits « ISA » (1) – 31 audits « ISA-MINI » • Audits Distribution : – 200 audits « ESPR » (2)
Direction des systèmes d'information	• Élaborer la stratégie digitale et informatique du Groupe en ligne avec la stratégie du Groupe • Mener la transformation digitale du Groupe • Élaborer la politique du Groupe en matière de sécurité des systèmes d'information et des réseaux informatiques • Animer et coordonner un plan annuel d'auto-évaluation • Contrôler la mise en œuvre des règles et bonnes pratiques	• Règles minimales de sécurité • Normes techniques • Norme de développement sécurisé des applications Web • Note sur le *Cloud* • Règles de sécurité des *Datacenters* et règles de sécurité *Cloud* public • Référentiels ITAC • Outil de contrôle des utilisateurs SAP • Outil de suivi et contrôle de la sécurisation des systèmes SAP (SAP4SG) • Framework de sécurisation des Systèmes Industriels	• Cf. section 6.2.5, p. 241)
Direction des achats	• Piloter le *World Class Purchasing*, démarche centrée sur la performance achats, la professionnalisation de la fonction, le service clients interne, et l'innovation fournisseurs, dans le but de créer un avantage compétitif pour Saint-Gobain • Exploiter toutes les synergies d'achats centralisés multi-activités et multi-pays • Coordonner la fonction Achats • Développer la culture d'achats responsables, en cohérence avec les engagements du Groupe • Réaliser la transformation digitale de la fonction Achats, en collaboration avec les pays et activités	• Norme ISO 9001 avec une certification dans le périmètre matières premières, métaux précieux et énergie pour Saint-Gobain Achats • Processus achats du référentiel de contrôle interne	• Aboutissement de près de 8 281 actions individuelles d'acheteurs en 2022 • 4 missions d'audit interne spécifiques achats locaux • 8 *buy techs* (3) ont été effectués dans 6 pays, dont 1 a été réalisé dans un format digital

Directions fonctionnelles	Principales missions	Référentiels et/ou dispositifs	Chiffres clés 2022
Direction des risques et assurances	• Définir la politique du Groupe en matière de prévention des dommages aux biens des sites industriels ou de distribution • Définir la politique du Groupe en matière d'assurance et en contrôler la mise en œuvre • Piloter les programmes centralisés d'assurance	• Référentiel de prévention/ protection • Outil d'auto-évaluation *Risk Grading* • Notes de doctrine • Intranet Risques et Assurances	• 393 visites de sites par des ingénieurs-prévention dont 47 visites spécifiques aux risques d'inondation et 12 dédiées à vérifier les Plans de Continuité • 1 296 sites ayant procédé à leur auto-évaluation *Risk Grading* • 782 évaluations de points de vente dont 77 en auto-évaluation. À noter que 158 sont liées au rattrapage du retard pris les années précédentes à cause de la Covid-19 • 13 sessions de formation prévention/Plan de Continuité d'Activité • Visites régulières sur le terrain
Direction de la trésorerie et du financement	• Définir la politique de financement, de contrôle des risques de marché et de relations bancaires pour l'ensemble du Groupe	• Référentiel de procédures - pour les opérations de la DTF - pour les opérations des filiales • *Reportings* quotidiens (DTF) et mensuels (filiales et DTF)	• 160 596 opérations de change internes/externes en 2022 • 35 516 virements émis internes/ externes en 2022
Direction de la gestion financière	• Mettre en œuvre un contrôle permanent des résultats et de la performance opérationnelle du Groupe • Participer à l'élaboration budgétaire et aux révisions périodiques du budget • Assurer à tous les niveaux de l'organisation une supervision des résultats mensuels • Étudier de manière approfondie et valider les conséquences financières des projets d'investissements, d'acquisitions, de cessions, de fusions et d'opérations en capital et de restructurations • Développer une vision et mettre en œuvre les programmes de transformation (digitale) de la fonction Finance dans le Groupe	• Tableaux de bord • Relation permanente avec les Régions/SHP • Animation du réseau des contrôleurs du Groupe • Mise en place d'outils d'analyse communs • Référentiel Groupe et avis des directeurs fonctionnels	• Plus de 150 réunions par an avec les Régions/SHP • 15 modules de formation (1 module en présentiel + 14 modules en distanciel) ; 81 nouveaux modules d'*e-learning* mis en ligne • 184 demandes d'autorisation Compagnie • 54 projets d'acquisitions, dont 41 ont été finalisés (35 closés + 6 signés) • 19 cessions (dont 1 non closée) • 10 fusions réalisées
Direction des normes comptables et engagements de retraite	• Gérer, mettre à jour et diffuser l'ensemble des procédures financières, administratives et de gestion applicable aux sociétés du Groupe • Coordination et revue de la valorisation des engagements de retraite du Groupe • Suivi des contrats de location « IFRS 16 » • Coordination de la partie financière du Document d'enregistrement universel • Coordination de l'intégration des nouveaux auditeurs dans les différentes Régions et suivi de leurs honoraires	• Organisation et procédures Groupe • Normes financières et comptables (référentiel IFRS) • Intranet du Groupe et page Yammer	• 903 documents disponibles sur l'Intranet Normes Comptables • 738 questions adressées via la *hotline* • 1 148 collaborateurs abonnés aux *news* du département Normes Comptables, et 1 331 aux informations spécifiques relatives à IFRS 16

Directions fonctionnelles	Principales missions	Référentiels et/ou dispositifs	Chiffres clés 2022
Directions juridique et éthique et conformité	• Identifier et gérer les principaux risques juridiques et en matière d'éthique et de conformité • Définir et mettre en place un programme d'éthique et de conformité visant à prévenir les atteintes au code éthique, aux engagements du Groupe, et à la loi dans les domaines notamment du droit de la concurrence, de la lutte contre la corruption, le trafic d'influence et le blanchiment, les sanctions économiques et le contrôle des exportations, le devoir de vigilance et les droits humains, la protection des données personnelles • Conseiller les opérationnels, via le réseau des responsables éthique et conformité, sur les sujets relevant du programme d'éthique et de conformité • Effectuer des contrôles afin de vérifier la bonne mise en œuvre du programme d'éthique et de conformité	• Politiques et procédures du Groupe dans les matières concernées • Dispositif du Groupe en matière d'alerte (*Whistleblowing line*) « SpeakUp ! by Saint-Gobain » • Registre digital des cadeaux et invitations, conflits d'intérêts, et autres éléments sensibles face au risque de corruption • Animation d'un réseau spécialisé dans les domaines de l'éthique et de la conformité • Formations des collaborateurs aux règles en vigueur et aux politiques et procédures Groupe adoptées en la matière (formations en ligne et en présentiel) • Outil de *screening* des tiers et page wiki pays en matière de sanctions économiques et contrôle des exportations • Questions de la déclaration de conformité axées sur les sujets de conformité • Audits dédiés (*Compliance Essentials*) axés sur les sujets d'éthique et de conformité	• Politiques et procédures : traduites en une trentaine de langues en moyenne • Formations : ● En ligne : – À fin 2022, 95,8 % des nouveaux cadres avaient effectué la formation en ligne « Adhere » relative aux Principes de Comportement et d'Action, et 97,9 % de la population totale des cadres – À fin 2022, 98,2 % des nouveaux cadres avaient effectué la formation en ligne « ACT » relative à la prévention de la corruption, et 98,6 % de la population totale des cadres – À fin 2022, 98 % des nouveaux cadres avaient effectué la formation en ligne « Comply » relative aux règles du droit de la concurrence, et 98,5 % de la population totale des cadres ● Présentiel/Hybride/Teams : en 2022, 3 500 collaborateurs ont reçu une formation relative à un ou plusieurs sujets relatifs à l'éthique et la conformité • Communications sur l'éthique et la conformité en 2022 : ● 6 *newsletters* éthique et conformité ● 3 articles publiés dans Skyline sur l'éthique et la conformité • Audits effectués en 2022 : ● 6 par le département éthique et conformité ● 6 par le département d'audit interne

Directions fonctionnelles	Principales missions	Référentiels et/ou dispositifs	Chiffres clés 2022
Direction de la sûreté et de la lutte anti-fraude Groupe et Direction de la sûreté France	• Protection des personnes : – Assurer la sécurité des voyageurs et des expatriés – Audits sûreté des pays et sites • Sûreté des biens : – Élaborer la politique de lutte contre la fraude – Assurer la prévention de la fraude – Enquêter sur des cas de fraude – Formulation de recommandations sur la sûreté physique des sites du Groupe • Sûreté des informations sensibles : – Assurer la protection des informations relatives au secret de la défense nationale – Assurer la protection des informations relatives à la R&D	• Politique voyage Groupe • Politique sûreté Groupe • Sensibilisations sûreté • *Reporting* des cas de fraude • Fonction Officier de sécurité • Audit des sites sensibles • Veille sûreté • Cartographie des risques sûreté des sites industriels et distribution France • Déplacements à l'étranger pour diligenter des enquêtes • Monitoring des voyageurs d'affaires et des expatriés	• Au 31 décembre 2023, 29 675 voyages internationaux (PNR) sont comptabilisés. • 7 sites audités • 1 mission de prévention de la fraude SGBDF • Nombre de cas de fraude reçus : 84 – 16 cas issus du système d'alerte Groupe – 68 cas reportés par le management ou remontés suite à des opérations de contrôles

(1) *Audits suivant une grille en 13 sections, couvrant les exigences des normes internationales ISO 14001 : 2015 et ISO 45001 : 2018 et les exigences internes additionnelles, pour les activités industrielles du Groupe.*
(2) *Audit « ESPR » (environnement, sécurité, prévention des risques) : propre à la Distribution Bâtiment.*
(3) *Buy Tech : atelier qui réunit les acheteurs et les techniciens, ayant comme but d'améliorer leur coopération, d'optimiser les achats locaux, de diffuser les meilleures pratiques en termes de définition des spécifications et l'utilisation de l'outil TCO (Total Cost of Ownership), et de garantir la meilleure exploitation des contrats-cadres, nationaux ou régionaux.*

Les Directions opérationnelles

Les Directeurs généraux des régions, pays, *Business Units* et sociétés jouent un rôle essentiel dans le déploiement du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques dans le Groupe, avec notamment :

- l'analyse des risques majeurs auxquels les sociétés sont exposées ;
- la mise en place adaptée des contrôles des Référentiels de Contrôle Interne ;
- la mise en œuvre progressive des programmes Groupe ;
- l'exercice d'auto-évaluation du dispositif de contrôle interne, incarnée par la déclaration de conformité annuelle, pour les structures concernées, qui inclut une lettre d'engagement confirmant l'engagement personnel du Directeur général sur la sincérité et la justesse de l'auto-évaluation ;
- la participation active, constructive et transparente aux différents exercices d'évaluation : audits internes, spécialisés et externes.

6.2.3 LE DISPOSITIF DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES DANS LES ENTITÉS DU GROUPE

Il appartient à chaque entité de mettre en place un système de contrôle interne et de gestion des risques adapté à sa situation et en ligne avec le système de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe. Chaque dirigeant d'entité est responsable :

- de la pertinence et de l'efficacité du système de contrôle interne mis en œuvre dans son entité ;
- de sa conformité avec le système de contrôle interne du Groupe ;
- de la gestion adaptée des risques principaux auxquels son entité fait face.

Cette responsabilité ne peut pas être déléguée. Les dirigeants l'exercent en s'appuyant sur les Directeurs fonctionnels et opérationnels de la société et sur les Directeurs de sites.

Pour construire un système de contrôle interne adapté à leur activité, les Directeurs généraux des sociétés visent à :

- mettre en place les éléments fondamentaux du contrôle interne et de la gestion des risques, et notamment les contrôles décrits dans les Référentiels de Contrôle Interne ;
- adapter le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques en réalisant une analyse des risques spécifiques et en complétant le dispositif de contrôle interne afin d'intégrer les contrôles adaptés à la maîtrise des risques identifiés ;
- déployer le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques dans tous les sites ;
- superviser le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

6.2.4 LE DISPOSITIF DE SURVEILLANCE DU SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES

La Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne organise la surveillance des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques à l'aide des quatre éléments principaux :

- la déclaration de conformité ;
- les audits internes ;
- le suivi des plans d'action ;
- le suivi des fraudes et incidents.

Les résultats de cette surveillance sont présentés au Comité d'audit et des risques.

La déclaration de conformité

En premier niveau, les Directeurs généraux, pour les structures concernées, rendent compte à la Direction générale du Groupe de leur niveau de contrôle interne sous la forme d'une déclaration annuelle de conformité.

Le formulaire inclut un certain nombre de contrôles clés extraits du référentiel de contrôle interne.

Le Directeur général doit donner l'assurance, pour sa structure, que :

- les contrôles sélectionnés sont mis en œuvre de manière conforme et efficiente ;
- les plans d'action issus de l'auto-évaluation sont déclenchés et mis en œuvre dans les délais fixés ;
- les incidents significatifs de contrôle interne, les fraudes et les infractions aux Principes de Comportement et d'Action ont été communiqués à la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne ou via le dispositif d'alerte du Groupe.

Les Directeurs généraux s'engagent personnellement sur la justesse de l'auto-évaluation en signant en fin de formulaire une lettre d'engagement.

En second niveau, les Directeurs de *clusters*, régions et HPS valident l'ensemble des déclarations de conformité appartenant à leurs périmètres respectifs.

Les déclarations de conformité et les plans d'action sont recueillis, synthétisés et suivis par la Direction de l'Audit, des Risques et du Contrôle Interne. Ils font l'objet d'un compte rendu annuel à la Direction du Groupe et au Comité d'audit et des risques.

Les audits internes

L'audit interne est une fonction centralisée au niveau de la Compagnie de Saint-Gobain. Le Directeur de l'audit, des risques et du contrôle interne rapporte au Président du Conseil d'administration. Les auditeurs internes, localisés au siège du Groupe ou logés dans les pays, sont directement rattachés à la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne et interviennent sous son autorité.

Les audits sont programmés sur la base de critères pérennes et préétablis, conformément à un plan annuel d'audits construit en tenant compte des demandes de la Direction du Groupe, des Directions fonctionnelles de la Compagnie et des Directions opérationnelles. Le plan d'audits préparé par la Direction de l'audit, des risques et du contrôle interne est approuvé par le Comité d'audit et des risques.

Les audits ont pour objet d'évaluer la pertinence et l'efficacité des systèmes de contrôle interne du Groupe et de ses filiales et de réaliser des missions transverses à intérêt opérationnel. Ils comprennent, de manière générale, un examen de l'environnement de contrôle interne, du système d'analyse des risques, de l'organisation et des modalités de contrôle interne, des systèmes d'information, d'un ou de plusieurs processus.

Les auditeurs font appel aux outils informatiques « data analytics » mis à leur disposition pour analyser les données de façon systématique et partager ces résultats de façon opérationnelle avec les entités :

- un outil d'analyse de processus, orienté performance, qui permet d'analyser et de représenter l'organisation et les processus d'une entité afin d'identifier des goulets d'étranglement et des anomalies dans les flux ;
- un outil d'analyse de données, orienté conformité, efficace dans les recherches ciblées d'anomalies par rapport aux règles de contrôle interne établies.

Ces deux outils très complémentaires analysent exhaustivement les populations concernées (transactions, fichiers-maîtres, droits d'accès, etc.), permettant d'aboutir à la détection des anomalies et à des conclusions plus robustes.

À l'issue des travaux, les auditeurs internes élaborent avec le concours de l'entité un plan d'action prioritaire qui doit permettre de renforcer la couverture des risques identifiés ; et produisent un rapport qui présente leurs principales observations et recommandations. Ce rapport est ensuite transmis à la Direction du Groupe et à la Direction opérationnelle de rattachement de l'entité.

L'année 2022 a connu des périodes de crise sanitaire de la Covid-19 qui ont perturbé le cours normal des activités, principalement en Asie.

Le suivi des plans d'action

L'outil intégré d'audit et de contrôle interne « INTERACT » centralise :

- les actions engagées pour corriger les non-conformités identifiées lors de la campagne annuelle de déclarations de conformité ;
- les plans d'action prioritaires définis à la suite des audits réalisés ;
- les actions principales définies dans le cadre de la campagne annuelle de cartographie des risques.

L'outil INTERACT permet également aux entités de déclencher des plans d'action de manière autonome, dans le cadre d'une gestion dynamique de leur contrôle interne.

Ainsi, les entités du Groupe disposent d'une plateforme de gestion opérationnelle des plans d'action dans laquelle elles indiquent les actions correctrices engagées et l'état d'avancement de leurs travaux selon un calendrier défini. Les Directions du Groupe disposent également d'un suivi de l'exécution de ces plans d'action.

En outre, un tableau de bord diffusé aux différents niveaux du management du Groupe permet de suivre les résultats des déclarations de conformité, des notes d'audit interne et l'évolution des plans d'action afférents.

Le suivi des fraudes et incidents de contrôle interne

Les fraudes et autres incidents significatifs de contrôle interne font l'objet d'un suivi particulier par le Comité d'audit et des risques.

Faits devant être déclarés au Groupe

- les anomalies et altérations comptables portant atteinte à l'intégrité des informations financières, favorables ou défavorables à la Société ou au Groupe ;
- les détournements ou mises en périls d'actifs, matériels ou immatériels ;
- les faits susceptibles de constituer des actes de corruption passive ou active ou de trafic d'influence ;
- les manquements aux lois et règlements ;
- les autres manquements aux Principes de Comportement et d'Action.

Procédure d'alerte

Procédure d'alerte Fraude

Le suivi est assuré par le *Fraud Officer* du Groupe par l'application d'une procédure unique et centralisée qui s'impose à l'ensemble des filiales du Groupe. Les faits sont déclarés par le biais d'un formulaire standard disponible sur l'Intranet de la Sûreté dans la rubrique fraude, permettant de décrire les faits et les mesures prises. La déclaration est actualisée par l'entité en tant que de besoin. Ces déclarations sont ensuite communiquées par le *Fraud Officer* aux organes de direction concernés.

Système d'alerte professionnelle Groupe « Whistle Blowing »

Le système d'alerte interne du Groupe permet le recueil des signalements émanant de tout collaborateur, concernant des conduites ou des situations contraires aux Principes de Comportement et d'Action et à la politique anticorruption du Groupe, des délits ou des crimes ou encore des violations graves et manifestes de la loi ou du règlement (pour les détails, consulter la Politique relative au système d'alerte du groupe Saint-Gobain). Le système d'alerte interne est accessible à l'adresse suivante : https://www.bkms-system.com/Saint-Gobain/fr.

Lorsque les conditions d'admissibilité du signalement sont réunies, les faits signalés sont investigués de manière professionnelle et indépendante, et les enquêtes coordonnées par des référents alerte dûment formés.

Dispositif de protection des lanceurs d'alerte

Le lanceur d'alerte bénéficie d'une protection selon les termes de la politique relative au système d'alerte.

6.2.5 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.

Les Référentiels de Contrôle Interne

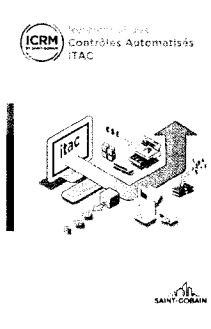
En 2022 la bibliothèque de référentiels de contrôle interne s'établit comme suit :



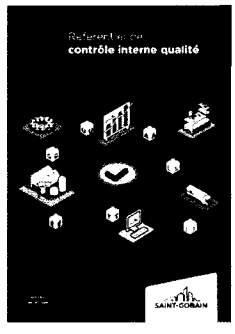
ICRF



MINI ICRF



ITAC



ICQRF



ACRF

Il existe en l'occurrence trois manuels principaux :

- **ICRF** : Référentiel de contrôle interne, dans sa forme standard, applicable aux sociétés ayant un chiffre d'affaires annuel supérieur à 20 millions d'euros et aux unités de support (Centres de Services Partagés Finance, RH-Paye, SGTS, Centres de compétences informatiques, Centres de R&D) ;
- **MINI ICRF** : Référentiel de contrôle interne, applicable aux sociétés ayant un chiffre d'affaires annuel inférieur à 20 millions d'euros ;
- **ITAC** : Référentiel de contrôle interne applicable à toutes les applications *business* et ERP du Groupe.

L'ICRF

La partie 1 du référentiel de contrôle interne met en avant le rôle de chacun dans la permanence du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques dans le cadre de « Transform & Grow ».

La partie 2 du référentiel de contrôle interne présente l'univers des risques du Groupe. Chaque contrôle de l'ICRF est référencé avec les sous-catégories de risque pertinentes. Chaque processus contient une matrice contrôles/risques permettant de référencer les types de risques par contrôle et contribuant ainsi à la compréhension du dispositif de maîtrise.

La partie 3 du référentiel de contrôle interne dresse la liste des contrôles dont la mise en œuvre est obligatoire dans l'ensemble des filiales du Groupe (250 contrôles dans la version 2022).

Le Mini ICRF

Ce référentiel dispose de la même structure que l'ICRF standard avec 17 chapitres. Il contient 100 contrôles, lesquels ont été spécifiquement sélectionnés et conçus pour les petites entités. Le Mini ICRF se révèle aussi être un outil pratique pour l'intégration des sociétés nouvellement acquises.

Les ITAC

Le Référentiel des Contrôles Automatisés (ITAC) constitue un complément du référentiel de contrôle interne du Groupe (ICRF) et dresse la liste des contrôles intégralement ou partiellement automatisables dont la mise en œuvre est obligatoire. Les sociétés du Groupe sont responsables de la mise en œuvre de ce référentiel dans les applications *business* de leur périmètre (SAP par exemple) afin de garantir la permanence du contrôle, de limiter son coût récurrent et de minimiser le risque d'erreur humaine ou d'opération frauduleuse.

Dans l'édition 2022 du référentiel ITAC qui couvre huit processus, 97 contrôles sont référencés et partagés en trois catégories : processus automatisé, approbation des flux de travail automatisés et rapports automatisés.

Il existe par ailleurs deux manuels thématiques.

L'ICQRF

Le manuel ICQRF (*Internal Control Quality Reference Framework*) traite du contrôle interne appliqué au domaine de la qualité.

L'ACRF

Le manuel ACRF (*Anticorruption Reference Framework*) synthétise les contrôles internes liés à l'anticorruption et à la lutte contre le trafic d'influence.

Tous les référentiels sont disponibles sur le portail Intranet Audit, Risques et Contrôle Interne.

D'autres outils sont également mis à disposition sur le site Intranet afin d'aider les entités à mettre en œuvre les contrôles (boîte à outils : procédures types, diagrammes de flux, bibliothèque de contrôles) et de bonnes pratiques.

Les bonnes pratiques sont recensées par :

- la Direction de l'audit interne, les auditeurs collectant les bonnes pratiques pendant leurs missions ;
- la Direction du contrôle interne, engageant un dispositif de veille externe (notamment auprès de l'Institut français de l'audit et du contrôle interne « IFACI ») ;
- par les entités qui acceptent de partager leurs outils.

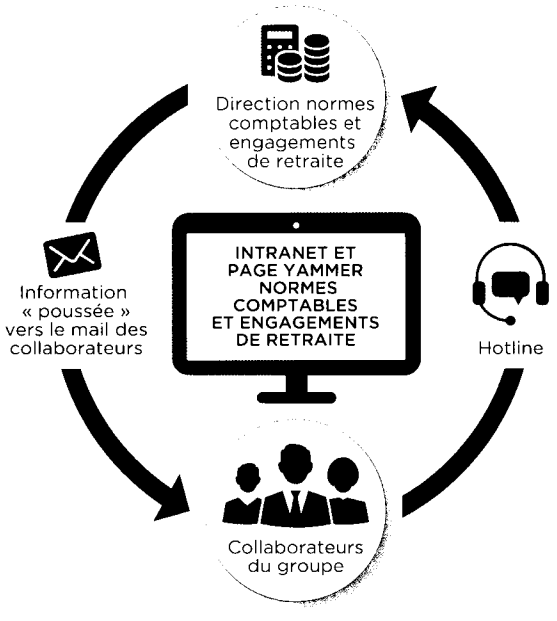
La Direction des normes comptables et engagements de retraite

La Direction des normes comptables et engagements de retraite présente l'ensemble des procédures financières, administratives et de gestion applicables aux sociétés du Groupe.

Ces procédures, accessibles par l'Intranet du Groupe, s'organisent autour de deux thèmes principaux :

- organisation et procédures Groupe ;
- normes financières et comptables.

Elle est également en charge de la coordination des travaux de calcul des provisions retraite du Groupe et assure la revue détaillée des engagements et autres avantages annexes long terme en faveur des salariés des sociétés françaises en lien avec les actuaires.



Elle assure aussi le suivi des contrats de location « IFRS 16 » grâce à une base de données mondiale recensant l'ensemble des contrats de location du Groupe (environ 41 000 contrats).

Elle est également en charge de la coordination de l'intégration des auditeurs dans les différentes Régions ainsi que du suivi de leurs honoraires.

Les activités du département de la Direction des normes comptables et engagements de retraite font l'objet d'un rapport communiqué au Comité d'audit et des risques du Conseil d'administration ayant lieu en février.

Le Référentiel environnement, hygiène industrielle et sécurité (EHS), les standards et guides de mise en œuvre associés

Le Référentiel EHS du Groupe décrit le système de management à mettre en place pour atteindre les objectifs EHS et construire une culture EHS autonome et interdépendante. Il est fondé sur le principe de l'amélioration continue. Il prend en compte :

- les exigences des normes internationales de management dans les trois domaines de l'EHS : ISO 45001 : 2018 pour la santé et la sécurité et ISO 14001 : 2015 pour l'environnement ;
- les exigences spécifiques à Saint-Gobain, notamment les standards EHS du Groupe.

Une toute nouvelle version du Référentiel EHS a été publiée en 2020 et mise à jour en 2021. La mise en œuvre du Référentiel dans toutes les entités du Groupe repose sur la conviction que la mise en place d'un système de management EHS efficace est une condition nécessaire à l'amélioration durable de leur performance EHS.

La mise en œuvre des exigences du Référentiel EHS est évaluée grâce aux audits EHS : audit ESPR sur le périmètre Distribution et audit ISA – *Integrated System Assessment* – lancé en 2018 pour le périmètre industriel. Un système d'audit plus adapté aux établissements dont le système de management n'est pas certifié ISO, appelé audit ISA-MINI, a été développé en 2020 et progressivement déployé depuis 2021. Une nouvelle version de l'audit ISA a été élaborée et testée en 2022 pour tenir compte de l'évolution du Référentiel EHS en 2021, et sera lancée en 2023. La réflexion concernant les audits EHS Saint-Gobain dans les sites de la Distribution a été menée en 2022, et aboutira au lancement d'un nouvel outil d'audit des sites de la Distribution en 2023.

Chaque pays est en charge de définir son programme pluriannuel d'audit selon des critères de priorisation proposés par l'équipe EHS en central. L'objectif est de cibler les sites et entités ayant besoin de recommandations issues des audits pour progresser. Le nombre d'audits EHS sur le terrain est reparti à la hausse en 2022 après la forte réduction constatée en 2020 et 2021 du fait de la crise de la Covid-19.

Par ailleurs, la Direction EHS continue à élaborer et mettre à jour, en collaboration avec son réseau, des standards EHS Groupe, qui décrivent les exigences minimales applicables et/ou les méthodologies. Ils permettent d'évaluer et contrôler un risque sur les mêmes bases dans tous les établissements du Groupe, quels que soient les pays concernés et la législation ou la réglementation locale. Parmi les documents mis à disposition des sites pour la mise en œuvre des standards, figurent des guides de mises en place, des exemples de procédures, des kits de formation, des questionnaires d'évaluation de la mise en place des standards et des outils informatiques. Tous les ans et selon les besoins, certains documents et outils sont mis à jour ou sont rajoutés. En 2020, une annexe concernant le Permis de Travail a été rajoutée au standard « Évaluation et contrôle des risques Santé Sécurité ». Une nouvelle version du standard « Risques Routiers liés au Travail » a été mise à disposition, ainsi que des versions mises à jour pour les guides de mise en place des « Permis de Travail », « Travail isolé », et des « visites SMAT (*Safety Management Audit Tool*) ». Un standard sur l'évaluation des risques environnementaux a été diffusé avec un guide, et des formations ont été menées. Deux guides sur la maîtrise des risques en cas de « travail isolé » et lors de la reprise d'activité ont également été mis à disposition, pour aider les sites dans la gestion de la pandémie. En 2021, le guide sur la maîtrise des risques liés aux « énergies dangereuses » (consignation/déconsignation) a été mis à jour, et un guide auquel se référer lors des projets de construction a été créé. Ce travail de mise à jour s'est poursuivi en 2022 avec la mise à disposition d'un nouveau standard sur la « sécurité machines » et sur les « chariots élévateurs et autres engins roulants ». Une nouvelle campagne de communication sur « la minute de réflexion » a été lancée. Et a été initié un nouveau format de formation par vidéo en particulier pour mettre l'accent sur la priorité à accorder à la gestion des événements potentiellement graves : les trois premiers modules concernent les « SIP (*Serious Injury Potential*) », les « SMAT (*Safety Management Audit Tool*) » et le « LOTO (*Lock Out Tag Out*) ».

Enfin, la matrice de formation listant les formations EHS obligatoires et recommandées pour chaque fonction a été mise à jour.

Tous ces guides de mise en œuvre donnent des exemples de bonnes pratiques sur les façons de mettre en place les exigences minimales, et peuvent être aussi utilisés comme supports de formation, ce qui facilite le travail et augmente l'efficacité du réseau EHS des pays et des activités.

La doctrine générale de sécurité des systèmes d'information

La Direction du digital et des systèmes d'information définit les politiques et règles de sécurité dans le domaine des systèmes d'information et des réseaux, sous forme de quatre ensembles de règles minimales obligatoires de sécurité couvrant les domaines suivants :

- les infrastructures, avec les 23 règles minimales de sécurité (31 points de contrôle, 94 entités) et le IT Services Security Reporting (34 points de contrôle, 17 IT Services locaux couvrant 776 entités) ;
- les applications et sites Web avec les 25 règles minimales de sécurité (50 points de contrôle) ;
- l'informatique industrielle avec les 28 règles minimales de sécurité (68 points de contrôle, 891 entités, dont 189 entités avec des systèmes IT industriels critiques ou importants) ;
- les centres de recherche et développement avec sept règles minimales de sécurité (13 points de contrôle, 16 centres de recherche) ;
- l'hébergement des ressources dans les *datacenters* ou dans les solutions *cloud* opérés par des partenaires pilotés par la DSI du Groupe ou les IT Services locaux (99 points de contrôle, 17 *datacenters/cloud* privés, 33 règles de sécurité *cloud* public, une solution *cloud public Azure).*

Ces règles sont la déclinaison opérationnelle par thématique de deux autres documents clés en amont du nouveau référentiel documentaire de la sécurité des SI :

- la lettre de Politique générale de sécurité des SI, assurant l'importance du sujet et le *sponsorship* du top management ;
- la Politique de sécurité des systèmes d'information Groupe, référentiel primordial ;
- le cadre de référence des actions, à court et moyen terme, visant à renforcer la cyberdéfense de Saint-Gobain pour surmonter de potentielles nouvelles cyberattaques. Ce cadre est décliné dans un plan d'amélioration continue de la cybersécurité adaptée à chaque organisation *Business* et aux équipes Groupe. Ce plan porte sur les infrastructures mondiales, les infrastructures locales, les applications et sites Web et les systèmes industriels.

Ces règles sont aussi complétées en aval par des normes techniques périodiquement mises à jour pour suivre les évolutions technologiques et contrôler les services applicatifs, industriels et d'infrastructure.

La Direction du digital et des systèmes d'information a notamment défini et déployé :

- un outil (GRC, (*Governance Risk and Compliance*) pour le contrôle des utilisateurs SAP et la gestion des conflits de séparation des tâches, intégré progressivement dans tous les systèmes SAP du Groupe ;
- une norme technique (SAP4SG) pour renforcer la sécurité des environnements SAP. Un outil est déployé sur 47 environnements SAP hébergés par GDI dans le *Datacenter* Kyndryl (P1) et permet un suivi et un contrôle des points couverts par cette norme :
  - la mise en œuvre des patchs de sécurité dans les environnements de production et de non-production SAP ;
  - la configuration technique des environnements permettant de renforcer la sécurité ;
  - le suivi des rôles, profils et comptes techniques à haut privilège.
- une norme technique pour gérer les comptes techniques et *business* qui accèdent aux applications (ATA/ABA, *Application Technical Accounts/Application Business Accounts*) ;
- une norme de développement sécurisé des applications Web (WASD, *Web Application Secured Development* 3.2) ;
- une norme technique pour sécuriser l'hébergement des applications Web publiques (SHIA, *Secure the Hosting of the Internet Applications*) ;
- une norme technique pour les applications SaaS, qui définit les responsabilités et les mesures de sécurité à implémenter ;
- un ensemble de règles de sécurité pour contrôler annuellement la sécurité des d*atacenters* centraux et régionaux (*datacenter* Security Rules 4 SG) et des solutions *cloud public* (*Public Cloud Security Rules*) ;
- une norme technique pour sécuriser les applications qui sont hébergées chez des partenaires afin d'être publiées sur Internet ;
- la méthodologie d'évaluation des risques Cybersécurité utilisée pour évaluer les mesures à mettre en œuvre pour intégrer la sécurité dans les projets dès la conception et dans les contrats avec les fournisseurs.

En outre, un référentiel ITAC (*Information Technology Automated Controls*) a été publié depuis 2012, il est mis à jour régulièrement. C'est un complément au référentiel de contrôle interne, qui décrit les contrôles automatiques ou semi-automatiques IT des processus clés des achats, des ventes, des stocks, de la production, des ressources humaines, de la trésorerie et, la comptabilité. Il est valable pour l'ensemble des ERP du groupe (SAP, Movex, QAD, Exact).

Le manuel de prévention des risques industriels et de distribution

La politique de prévention des dommages aux biens du Groupe et des pertes d'exploitation consécutives, formalisée dans un recueil interne de standards et meilleures pratiques, est définie par la Direction des risques et assurances (DRA). La DRA coordonne la mise en œuvre de la politique par les entités opérationnelles du Groupe dans ses différents métiers.

Au niveau des métiers et des entités régionales, les coordinateurs Prévention gèrent l'application de la politique du Groupe dans leur périmètre.

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

En outre, des visites régulières des sites les plus importants du Groupe sont réalisées par des ingénieurs-prévention, auditeurs extérieurs au Groupe (environ 350-400 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.

Les outils de la culture de conformité du Groupe

La culture de conformité qui anime le Groupe se développe au travers de ses valeurs, formalisées dans les Principes de Comportement et d'Action.

Le programme d'éthique et de conformité est fortement orienté sur la prévention et la détection des risques et s'articule aujourd'hui autour des principaux thèmes suivants : la promotion et la défense des Principes de Comportement et d'Action ; la lutte contre la corruption et le trafic d'influence ; la prévention du blanchiment ; le respect des règles en matière de droit de la concurrence, de sanctions économiques, et contrôle des exportations ; le suivi du plan vigilance et le respect des droits humains ; la protection des données personnelles.

Les outils déployés pour mettre en œuvre le programme sont notamment :

- un Intranet dédié intitulé « Éthique et Conformité » où sont relayés les messages clés et les outils disponibles ;
- des modules de formation en ligne tels que Adhere (Principes de Comportement et d'Action), ACT (prévention de la corruption), Comply (droit de la concurrence), et SGU - *Economic sanctions and Export Control* - Saint-Gobain (règles relatives aux sanctions économiques et au contrôle des exportations, pour les personnes concernées) ;
- des formations en présentiel, en format hybride ou en Teams ;
- la diffusion et la mise en œuvre de politiques internes telles que :
  - la politique relative au système d'alerte du groupe Saint-Gobain ;
  - la politique anticorruption, et ses procédures notamment relatives aux cadeaux et invitations, conflits d'intérêts, ou opérations de *sponsoring* et mécénat ;
  - la politique sur la gestion par les Ressources Humaines du risque de corruption ;
  - la politique agents commerciaux et intermédiaires ;
  - les chartes « acheteurs » et « fournisseurs » ;
  - la politique relative aux sanctions économiques et contrôle des exportations ;
  - la procédure sur les adhésions aux associations professionnelles.
- la diffusion de guides et fiches pratiques :
  - le Fil Concurrence ;
  - 20 bonnes pratiques sur le droit de la concurrence pour les acheteurs ;
  - des bonnes pratiques en matière de droits humains (travail des enfants, travail forcé, logement des travailleurs, agences de recrutement et forces de sécurité) ;
  - la vidéo Lexia sur le système d'alerte.
- la diffusion fréquente de messages par le Directeur général, le Secrétaire général et les Directeurs généraux des régions, pays et activités du groupe Saint-Gobain, via la publication Skyline ou autres forums ;
- un réseau de Responsables Éthique et Conformité présents localement et couvrant, dans leurs périmètres respectifs, l'ensemble des matières concernées.

6.2.6 ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE DANS L'ÉLABORATION ET LE TRAITEMENT DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET COMPTABLE DESTINÉE AUX ACTIONNAIRES

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.

L'organisation comptable

L'organisation comptable s'appuie sur les règles, méthodes et procédures décrites dans les notes de doctrine du Groupe. Elle assure le rapprochement et la justification de tous les comptes, et l'image fidèle des événements représentés. Elle a également un rôle de conseil pour appréhender, en amont, les conséquences comptables des événements et les changements de réglementations susceptibles d'affecter les comptes de la Compagnie.

Le plan comptable est adapté aux besoins de classification des opérations et respecte le principe de l'importance relative. Il est lié au système d'information financière du Groupe.

Le contrôle interne

D'une part, le contrôle interne s'appuie sur les démarches récurrentes d'évaluation du processus d'élaboration de l'information comptable et financière.

En effet, outre le contrôle du respect des procédures d'ordonnancement et de double signature de ses moyens de paiement sécurisés, la Direction des services comptables joue, en matière de contrôle interne, un rôle de garant du respect des responsabilités définies par la Direction du Groupe et formalisées par une structure de comptabilité analytique par centres de responsabilité appelés « centres de frais ». En particulier, les responsables de centres de frais reçoivent mensuellement les états leur permettant de vérifier la prise en charge des frais engagés sous leur signature, et de comparer les dépenses réelles du mois et cumulées, à celles prévues au budget initial.

Un jeu de ces documents est communiqué en synthèse mensuellement à la Direction financière et à la Direction du Groupe.

D'autre part, des actions sont menées pour le renforcement du dispositif de gestion des risques comptables et de fiabilisation des comptes.

À cet effet, les entités du Groupe sont soumises depuis 2016 à une procédure de revue de bilan appelé BSR *(Balance Sheet Review)* encadrée par la Direction de la gestion financière du Groupe et visant à augmenter le niveau de contrôle des comptes par la Direction financière de chaque entité.

Les comptes consolidés du Groupe

Les comptes consolidés du Groupe sont établis par la Direction de la consolidation et du *reporting* Groupe. Cette Direction est chargée en outre de la mise à jour des procédures de consolidation, de la formation et de l'intégration des filiales dans le périmètre de consolidation, du traitement de l'information, de l'exploitation, de la maintenance et des développements de l'outil de consolidation et du Système d'Information Financière pour le Groupe et l'ensemble des Régions et SHP.

Les normes du Groupe

La Direction de la consolidation assure l'information et la formation périodique des filiales en liaison avec les Régions et SHP. Elle dispose pour cela d'un manuel de consolidation, de plusieurs guides d'aide à la saisie, d'un site Intranet et d'un outil de formation en ligne en français et en anglais. Elle diffuse mensuellement des instructions ciblées sur les nouveautés propres à chaque arrêté et les évolutions du *reporting*, des normes et procédures en liaison avec le département des Normes Comptables et Engagements de Retraite du Groupe.

Chaque année, la Direction de la consolidation assure des sessions de formation.

Le traitement de l'information et le contrôle des comptes

Chaque filiale communique ses comptes selon un calendrier fixé par la Compagnie. Ils sont traités et contrôlés par la Direction de la consolidation et par chaque région et SHP. La Direction de la consolidation revoit dans sa globalité les comptes du Groupe et procède aux ajustements nécessaires à l'établissement des comptes consolidés. Ces comptes sont diffusés tous les mois à la Direction générale du Groupe.

Les comptes consolidés sont ensuite contrôlés par le collège des Commissaires aux comptes qui applique les normes de la profession.

Les outils de la consolidation

L'établissement des comptes s'effectue à l'aide d'un logiciel qui permet de disposer d'une base de données puissante, performante et hautement sécurisée, respectant la structure du Groupe. L'outil de consolidation est mis à jour régulièrement afin de garantir la pérennité du système d'information financière. En outre, une procédure d'accès hautement contrôlée garantit la sécurité du système et une revue complète des accès est réalisée une fois par an.

Cet outil gère une base de données commune qui contient les données de l'ensemble des entités consolidées du Groupe.

Il alimente un outil sécurisé de diffusion de l'information disponible sur l'Intranet du Groupe, à destination de la Direction du Groupe, des Directions de région et SHP, assurant ainsi un contrôle interne des informations produites.

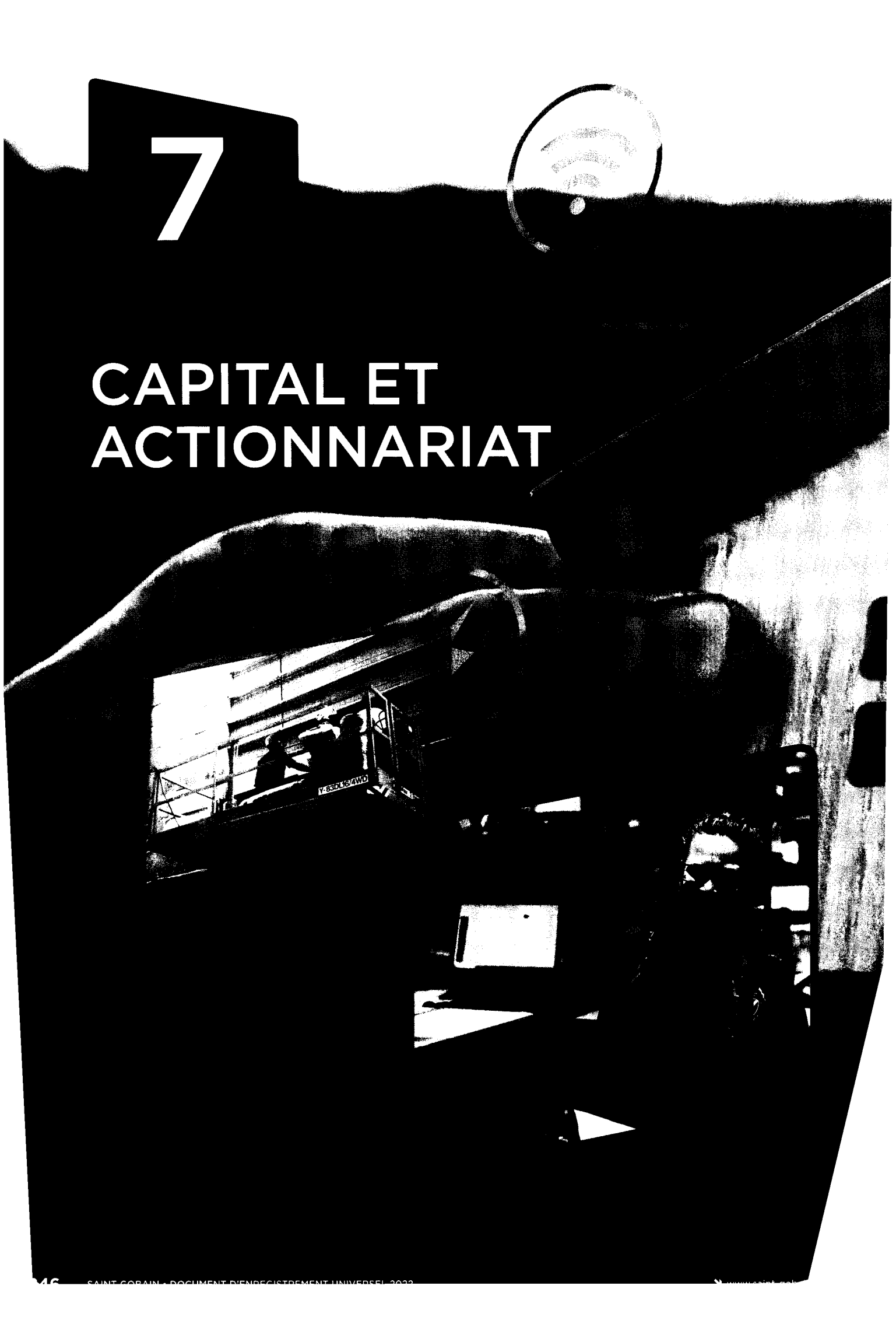
La fiabilisation des comptes par le processus de *reporting*

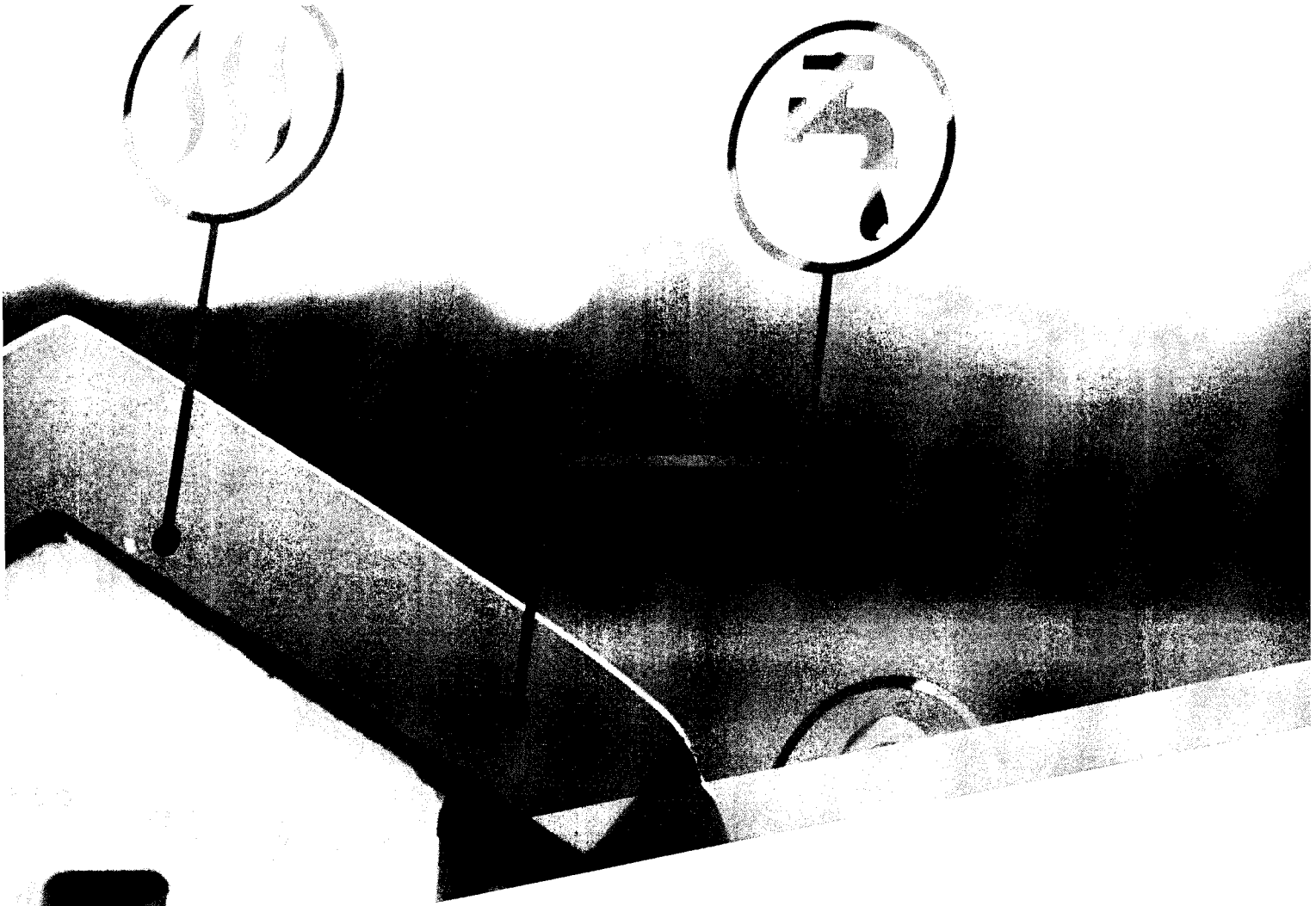
Le processus de *reporting* mensuel assure la fiabilisation des comptes intermédiaires et annuels du Groupe. Les clôtures au 30 juin et 31 décembre sont anticipées grâce à une procédure de *hard close* au 31 mai et au 31 octobre. Ces deux arrêtés font l'objet d'un examen approfondi selon les mêmes principes que les arrêtés annuels et semestriels. À cette occasion, les principaux responsables financiers de la Compagnie et des Régions procèdent à un examen détaillé des résultats et du bilan *hard close*. Ainsi, les comptes des sociétés sont analysés préalablement aux clôtures finales et font l'objet d'une revue par les Commissaires aux comptes. Cette procédure permet la détection anticipée d'anomalies éventuelles et leur correction pendant les phases de clôture proprement dites.

Un rapport consolidé, accompagné de commentaires et d'analyses sur les événements et les points significatifs de la période, est remis chaque mois à la Direction générale de la Compagnie de Saint-Gobain.

7

CAPITAL ET ACTIONNARIAT





7.1 CAPITAL 248

7.1.1 Capital social 248

7.1.2 Autorisations financières en vigueur 249

7.1.3 Autodétention et acquisition par Saint-Gobain de ses propres actions 251

7.1.4 Principaux actionnaires 252

7.1.5 Franchissements de seuils 253

7.1.6 Actionnariat salarié 253

7.1.7 Pactes ou conventions d'actionnaires portant sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain 254

7.1.8 Contrôle de la Société 254

7.1.9 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 254

7.2 INFORMATIONS BOURSIÈRES/MARCHÉ DES TITRES 255

7.2.1 L'action Saint-Gobain 255

7.2.2 Taux de rendement global pour l'actionnaire 256

7.2.3 Emprunts obligataires 257

7.2.4 Titres participatifs 257

7.3 POLITIQUE DE COMMUNICATION FINANCIÈRE ET CALENDRIER FINANCIER 260

7.4 DIVIDENDES 262

7.1 CAPITAL

7.1.1 CAPITAL SOCIAL

Capital social au 31 décembre 2022

Au 31 décembre 2022, le capital social de la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 2 063 076 328 euros, divisé en 515 769 082 actions ordinaires (contre 524 017 595 actions au 31 décembre 2021) de 4 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

Au 31 décembre 2022, la Société n'a pas émis d'actions non représentatives du capital ni de titres donnant accès à son capital autres que des options sur actions et actions de performance (voir section 5.2.4, p. 209).

Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices

Depuis le 31 décembre 2019, le capital de Saint-Gobain a évolué comme suit :

Date	Nature de l'opération	Capital social après opération *(en euros)*	Nombre d'actions après opération
12/2022	Souscription de 12 476 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 063 076 328 €	515 769 082
10/2022	Réduction de capital : annulation de 4 305 432 actions	2 063 026 424 €	515 756 606
06/2022	Réduction de capital : annulation de 8 871 654 actions	2 080 248 152 €	520 062 038
05/2022	Plan d'Épargne Groupe : émission de 4 916 097 actions (à 45,19 euros)	2 115 734 768 €	528 933 692
12/2021	Souscription de 2 962 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 096 070 380 €	524 017 595
11/2021	Réduction de capital : annulation de 8 543 174 actions	2 096 058 532 €	524 014 633
06/2021	Réduction de capital : annulation de 5 700 000 actions	2 130 231 228 €	532 557 807
05/2021	Plan d'Épargne Groupe : émission de 5 562 855 actions (à 35,81 euros)	2 153 031 228 €	538 257 807
05/2021	Souscription de 11 239 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 130 779 808 €	532 694 952
11/2020	Réduction de capital : annulation de 3 000 000 actions	2 130 734 852 €	532 683 713
11/2020	Réduction de capital : annulation de 9 000 000 actions	2 142 734 852 €	535 683 713
10/2020	Souscription de 266 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 178 734 852 €	544 683 713
08/2020	Plan d'Épargne Groupe : émission de 6 099 996 actions (à 23,03 euros)	2 178 733 788 €	544 683 447
08/2020	Réduction de capital : annulation de 6 100 000 actions	2 154 333 804 €	538 583 451

Nantissements, garanties et sûretés

Au 31 décembre 2022, à la connaissance de la Société, il n'existe aucun engagement significatif de type nantissement, garantie ou sûreté réelle portant sur les actions Saint-Gobain.

7.1.2 AUTORISATIONS FINANCIÈRES EN VIGUEUR

Le tableau ci-dessous présente l'état des délégations de compétence et autorisations consenties au Conseil d'administration par les Assemblées générales des actionnaires du 3 juin 2021 et du 2 juin 2022 et l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice 2022.

Objet de la résolution et titres concernés	Source (n° de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Montant nominal maximum d'augmentation de capital
ÉMISSIONS AVEC DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION			
Augmentation de capital (actions ordinaires ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales) (A)	AG 2021 18e résolution	26 mois (août 2023)	426 millions d'euros hors ajustement éventuel, soit environ 20 % du capital social [1] (A) + (B) + (C) + (D) + (E) + (I) étant limité à 426 millions d'euros (le « **Plafond Global** ») [2]
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices et attribution gratuite d'actions aux actionnaires (B)	AG 2021 23e résolution	26 mois (août 2023)	106 millions d'euros hors ajustement éventuel, soit environ 5 % du capital social Inclus dans le Plafond Global [2]
ÉMISSIONS SANS DROIT PRÉFÉRENTIEL DE SOUSCRIPTION			
Augmentation de capital, par offre au public, autre que celles visées à l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, avec possibilité de conférer un délai de priorité pour les actionnaires, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales ou d'actions de la Société auxquelles donneraient droit des valeurs mobilières à émettre le cas échéant par des filiales (C)	AG 2021 19e résolution	26 mois (août 2023)	213 millions d'euros (actions) hors ajustement éventuel, soit environ 10 % du capital social [1] Inclus dans le Plafond Global (C) + (D) + (E) + (I) étant limité à 213 millions d'euros [2]
Augmentation de capital, par offre au public visée au 1° de l'article L. 411-2 du Code monétaire et financier, par émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital de la Société ou de filiales ou d'actions de la Société auxquelles donneraient droit des valeurs mobilières à émettre le cas échéant par des filiales (D)	AG 2021 20e résolution	26 mois (août 2023)	213 millions d'euros (actions) hors ajustement éventuel, soit environ 10 % du capital social [1] Imputation sur le plafond de (C), inclus dans le Plafond Global [2]
Augmentation de capital (actions ordinaires ou valeurs mobilières dont le titre primaire est une action donnant accès au capital de la Société) en vue de rémunérer des apports en nature (E)	AG 2021 22e résolution	26 mois (août 2023)	10 % du capital social, soit environ 213 millions d'euros hors ajustement éventuel Imputation sur le plafond de (C), inclus dans le Plafond Global [2]
ÉMISSIONS RÉSERVÉES AU PROFIT DES SALARIÉS ET MANDATAIRES SOCIAUX DU GROUPE			
Augmentation de capital (titres de capital) par le biais du Plan d'Épargne du Groupe (F)	AG 2021 25e résolution	26 mois (août 2023)	52 millions d'euros hors ajustement éventuel, soit environ 2,4 % du capital social [3]
Attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions (G)	AG 2022 17e résolution	38 mois (août 2025)	1,5 % du capital social à la date de l'AG 2022, soit environ 31,5 millions d'euros, avec un sous-plafond de 10 % de cette limite de 1,5 % pour les dirigeants mandataires sociaux [2] (G) + (H) étant limité à 1,5 % du capital social
Attribution gratuite d'actions existantes (H)	AG 2022 18e résolution	38 mois (août 2025)	1,2 % du capital social à la date de l'AG 2022, soit environ 25 millions d'euros, avec un sous-plafond de 10 % de cette limite de 1,2 % pour les dirigeants mandataires sociaux [4] Imputation sur le plafond de (G)

Objet de la résolution et titres concernés	Source (n° de résolution)	Durée et expiration de l'autorisation	Montant nominal maximum d'augmentation de capital
AUTRE			
Option de surallocation dans le cadre d'une émission d'actions ordinaires ou de valeurs mobilières donnant accès au capital avec ou sans DPS (I)	AG 2021 21e résolution	26 mois (août 2023)	Pour chaque émission, limite légale de 15 % de l'émission initiale [1] Imputation sur le plafond de (C) et/ou inclus dans le Plafond Global en fonction de l'émission initiale [2]
Fixation du prix d'émission en cas d'augmentation de capital avec suppression du DPS par offre au public réalisée en vertu des 19e ou 20e résolutions de l'AG 2021 (J)	AG 2021 24e résolution	26 mois (août 2023)	10 % du capital social par période de 12 mois [1] Émissions réalisées en vertu de (C) ou (D) selon le type d'augmentation de capital Imputation sur le plafond de (C), inclus dans le Plafond Global [2]
PROGRAMME DE RACHAT D'ACTIONS			
Rachat d'actions [5]	AG 2022 16e résolution	18 mois (décembre 2023)	10 % du nombre total d'actions composant le capital social à la date de l'AG [6] Prix d'achat maximum par action : 100 euros
Annulation d'actions	AG 2021 26e résolution	26 mois (août 2023)	10 % du capital social par période de 24 mois [7]

(1) *Montant nominal maximum des titres de créance donnant accès au capital pouvant être émis plafonné à 1,5 milliard d'euros. Plafond global pour les résolutions (A), (C), (D) et (I).*

(2) *Pas d'utilisation de la délégation faite en 2022.*

(3) *Constatation de la souscription de 4 916 097 actions en mai 2022 par le Directeur général ayant reçu délégation du Conseil d'administration en date du 25 novembre 2021 sur le fondement de la 25e résolution de l'Assemblée générale du 3 juin 2021 pour mettre en œuvre une augmentation de capital par le biais du Plan d'Épargne du Groupe.*

(4) *Attribution gratuite de 1 232 792 actions de performance existantes par le Conseil d'administration du 24 novembre 2022.*

(5) *Les objectifs du programme sont les suivants : annulation, remise d'actions dans le cadre d'exercice de droits attachés à des valeurs mobilières donnant droit de quelconque manière à l'attribution d'actions de la Société ou dans le cadre d'opérations de croissance externe, fusion, scission, apport, animation du marché dans le cadre d'un contrat de liquidité, attribution gratuite d'actions, octroi d'options d'achat d'actions, ou cession d'actions dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise ou autres plans similaires, couverture de la dilution potentielle liée à des attributions gratuites d'actions, à l'octroi d'options de souscription d'actions ou à la souscription d'actions par des salariés dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise ou autres plans similaires, la mise en œuvre de toute pratique de marché qui viendrait à être admise par l'Autorité des marchés financiers et, plus généralement, en vue de la réalisation de toute autre opération conforme à la réglementation en vigueur.*

(6) *Voir section 7.1.3, p. 251, pour une description de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2022.*

(7) *Annulation de (i) 8 871 654 actions entraînant une réduction du capital social d'un montant nominal de 35 486 616 euros, décidée par le Conseil d'administration du 2 juin 2022, à effet au 10 juin 2022 et (ii) 4 305 432 actions entraînant une réduction du capital social d'un montant nominal de 17 221 728 euros, décidée par le Conseil d'administration du 29 septembre 2022, à effet au 4 octobre 2022 (voir section 7.1.3, p. 251).*

7.1.3 AUTODÉTENTION ET ACQUISITION PAR SAINT-GOBAIN DE SES PROPRES ACTIONS

Autodétention et autocontrôle

Au 31 décembre 2022, la Compagnie de Saint-Gobain détenait directement un nombre total de 3 745 751 actions propres, soit 0,73 % de son capital social, d'une valeur nominale de 4 euros et acquises à un cours d'achat moyen de 48,54 euros. La valeur brute comptable des actions autodétenues au 31 décembre 2022 est de 181 810 498 euros. À cette date, elle ne détenait pas d'actions propres de manière indirecte.

Le tableau qui suit présente, au 31 décembre 2022, l'affectation des actions autodétenues directement par la Compagnie de Saint-Gobain aux objectifs du programme autorisé par l'Assemblée générale du 2 juin 2022 :

Objectif	**Nombre d'actions et pourcentage du capital**	**Cours d'achat moyen** *(en euros)*	**Valeur brute comptable** *(en euros)*
Couverture de plans d'actions de performance et d'autres allocations destinées aux salariés (y compris options d'achat d'actions)	1 951 306 actions (0,38 % du capital)	51,59 €	100 660 463 €
Annulation	1 764 695 actions (0,34 % du capital)	45,22 €	79 792 177 €
Contrat de liquidité	29 750 actions (0,01 % du capital)	45,64 €	1 357 858 €

Au cours de l'exercice 2022, 1 076 098 actions autodétenues ont été remises dans le cadre de plans d'actions de performance existantes et 16 501 actions autodétenues ont été remises dans le cadre de plans d'options d'achat.

Sur décisions du Conseil d'administration, 8 871 654 actions ont été annulées le 10 juin 2022 et 4 305 432 actions ont été annulées le 4 octobre 2022. Ces annulations d'actions ont entraîné des réductions du capital social d'un montant nominal de respectivement 35 486 616 euros et de 17 221 728 euros.

Informations sur les opérations effectuées sur actions propres au cours de l'exercice 2022 (hors contrat de liquidité)

En 2022, dans le cadre des autorisations consenties par les Assemblées générales des actionnaires du 3 juin 2021 et du 2 juin 2022 au Conseil d'administration, la Société a procédé, hors contrat de liquidité, au rachat de 15 924 715 titres, au cours moyen de 50,21 euros, et à aucune cession. Le montant global des frais de négociation, honoraires et taxes supportés par la Société en 2022 au titre de l'ensemble de ses opérations sur actions propres s'est élevé à 2 832 478 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 2022.

Contrat de liquidité

La Compagnie de Saint-Gobain a conclu en novembre 2007 avec la société Exane BNP Paribas un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie établie par l'Association française des marchés financiers (Amafi).

En vue de se conformer à la réglementation en vigueur (en particulier à la décision de l'Autorité des marchés financiers (AMF) n° 2018-01 du 2 juillet 2018 portant instauration des contrats de liquidité sur titres de capital au titre de pratique de marché admise), un nouveau contrat de liquidité a été conclu en date du 20 juin 2019 entre la Compagnie de Saint-Gobain et la société Exane BNP Paribas prenant effet rétroactivement au 1er janvier 2019, et se substituant au précédent.

Ce contrat a pour objet de donner mandat au prestataire d'intervenir pour le compte de la Compagnie de Saint-Gobain en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des actions Saint-Gobain et d'éviter des décalages de cours non justifiés par la tendance de marché.

Les moyens mis à disposition du contrat conclu en juin 2019 par la Compagnie de Saint-Gobain et portés au crédit du compte de liquidité portent sur 4 002 006,22 euros et 21 000 actions de la Compagnie de Saint-Gobain (contre 5 millions d'euros au titre du précédent contrat). Au 31 décembre 2022, le compte de liquidité comportait 29 750 actions et le crédit du compte de liquidité s'élevait à 5,6 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2022, les achats cumulés effectués dans le cadre du contrat de liquidité ont porté sur 2 086 990 actions à un cours moyen de 49 euros, les ventes ayant porté sur 2 081 717 actions à un cours moyen de 49,12 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 2022.

7.1.4 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Au 31 décembre 2022, le capital social de la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 2 063 076 328 euros, divisé en 515 769 082 actions ordinaires, auxquelles sont attachés 569 245 288 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 2022			31 décembre 2021			31 décembre 2020		
	Nombre d'actions	% du capital (1)	% des droits de vote (2)	Nombre d'actions	% du capital (1)	% des droits de vote (2)	Nombre d'actions	% du capital (1)	% des droits de vote (2)
Fonds du Plan d'Épargne Groupe	45 131 274	8,75	15,23	43 253 088	8,30	14,90	48 557 060	9,10	15,40
BlackRock, Inc.	31 029 009 (3)	6,02	5,49	30 760 840 (5)	5,87	5,33	26 342 042 (7)	4,90	4,50
Caisse des dépôts et consignations	22 181 586 (4)	4,30	5,19	18 950 947 (6)	3,62	4,53	21 806 475 (8)	4,10	4,90
Autodétention	3 745 751	0,73	0,00	2 085 448	0,40	0,00	1 988 969	0,40	0,00
Autres actionnaires (9)	413 681 462	80,21	74,09	428 967 272	81,86	75,25	433 989 167	81,50	75,20
TOTAL		**100**	**100**		**100**	**100**		**100**	**100**

(1) *Les pourcentages du capital sont calculés par rapport au nombre total d'actions composant le capital de la Société, y compris les actions autodétenues. Voir section 5.2.4, p. 209, pour le détail des options de souscription d'actions non encore exercées. Au 31 décembre 2022, le pourcentage de dilution maximum s'élevait à 0,05 %.*

(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 9.1.1.A, p. 368.*

(3) *À la meilleure connaissance de la Société, sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire établie par BlackRock, Inc. en date du 30 décembre 2022.*

(4) *À la meilleure connaissance de la Société, sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire établie par la Caisse des dépôts et consignations en date du 14 décembre 2022 faisant état de sa détention directe et indirecte par l'intermédiaire de la société CNP Assurances qu'elle contrôle.*

(5) *À la meilleure connaissance de la Société, sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire établie par BlackRock, Inc. en date du 12 octobre 2021.*

(6) *À la meilleure connaissance de la Société, sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire établie par la Caisse des dépôts et consignations en date du 21 décembre 2021 faisant état de sa détention directe et indirecte par l'intermédiaire de la société CNP Assurances qu'elle contrôle.*

(7) *À la meilleure connaissance de la Société, sur la base de la déclaration de franchissement de seuil établie par BlackRock, Inc. en date du 30 décembre 2020.*

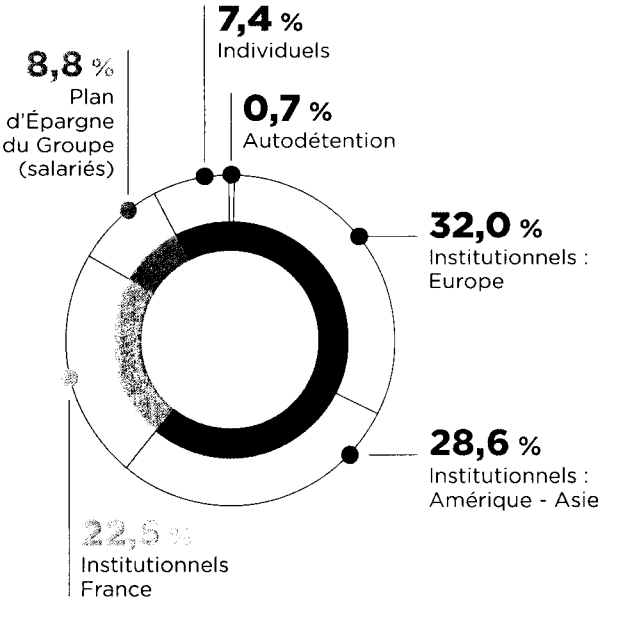
(8) *À la meilleure connaissance de la Société, sur la base de la déclaration de franchissement de seuil statutaire établie par la Caisse des dépôts et consignations en date du 29 décembre 2020 faisant état de sa détention directe et indirecte par l'intermédiaire de la société CNP Assurances qu'elle contrôle.*

(9) *Le pourcentage du capital et des droits de vote détenu par l'ensemble des administrateurs et des membres de la Direction du Groupe est inférieur à 0,10 %. Le nombre d'actions détenues par chacun des administrateurs figure à la section 5.1.1, p. 156.*

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2022, 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 2022, à environ 200 000.

Le graphique ci-après présente la structure de l'actionnariat de la Compagnie de Saint-Gobain au 31 décembre 2022 par grandes catégories d'actionnaires.



7.1.5 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS

Caisse des dépôts et consignations

Au cours de l'exercice 2022, la Caisse des dépôts et consignations a procédé à plusieurs déclarations de franchissements du seuil légal de 5 %, à la hausse ou à la baisse. En dernier lieu, le 16 novembre 2022, la Caisse des dépôts et consignations a déclaré à l'Autorité des marchés financiers avoir franchi directement et indirectement en hausse, le 9 novembre 2022, le seuil de 5 % des droits de vote de la Compagnie de Saint-Gobain et détenir, directement et indirectement par l'intermédiaire de la société CNP Assurances qu'elle contrôle, 4,29 % du capital et 5,15 % des droits de vote.

La Caisse des dépôts et consignations a précisé que ce franchissement de seuil résultait de la réception d'actions de la Compagnie de Saint-Gobain à titre de collatéral par CNP Assurances.

Il est précisé que la Caisse des dépôts et consignations a déclaré à l'Autorité des marchés financiers avoir franchi directement et indirectement en baisse, le 1er février 2023, le seuil de 5 % des droits de vote de la Compagnie de Saint-Gobain et détenir, directement et indirectement par l'intermédiaire des sociétés CNP Assurances et LBP Prévoyance qu'elle contrôle, 4,09 % du capital et 4,97 % des droits de vote.

La Caisse des dépôts et consignations a précisé que ce franchissement de seuil résultait d'une restitution d'actions de la Compagnie de Saint-Gobain détenues à titre de collatéral par CNP Assurances.

Franchissements de seuils statutaires

En outre, au titre de l'obligation statutaire de déclaration à la Société de tout franchissement du seuil de 0,5 % du capital social ou des droits de vote, ou de tout multiple de ce pourcentage, la Société a reçu en cours d'année diverses notifications de franchissements de seuils statutaires, à la hausse ou à la baisse, à la suite de cessions d'actions ou du fait de l'évolution du nombre d'actions et de droits de vote de la Compagnie de Saint-Gobain.

7.1.6 ACTIONNARIAT SALARIÉ

Au 31 décembre 2022, les salariés du Groupe détiennent, par l'intermédiaire des fonds du Plan d'Épargne du Groupe, 8,75 % du capital et 15,23 % des droits de vote attachés aux actions Saint-Gobain [1]. Les fonds du Plan d'Épargne Groupe constituent ainsi le premier actionnaire du Groupe.

Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) est un élément fort du contrat social Saint-Gobain et constitue une voie privilégiée d'association des salariés au Groupe et de participation aux résultats. En permettant aux collaborateurs de devenir actionnaires, le PEG renforce la motivation et le lien d'appartenance des salariés au sein du Groupe, ainsi que l'alignement de leurs intérêts sur ceux des actionnaires.

Les opérations d'actionnariat salarié rencontrent un large succès tant en France qu'à l'international. Le taux de détention du capital des fonds du Plan d'Épargne Groupe est resté stable depuis 10 ans bien que la Société ait procédé chaque année à des augmentations de capital réservées aux salariés (8,4 % du capital détenu par les FCPE (fonds communs de placement d'entreprise) au 31 décembre 2012 contre 8,75 % au 31 décembre 2022). Cette stabilité s'explique notamment par des cessions périodiques d'avoirs disponibles par les collaborateurs.

Au 31 décembre 2022, environ 64 000 salariés du Groupe sont actionnaires de Compagnie de Saint-Gobain à travers le PEG.

En 2022, le PEG a proposé aux salariés du Groupe un plan leur offrant deux formules classiques à échéance cinq et dix ans pour lequel 4 916 097 actions ont été souscrites pour un montant total de 222,2 millions d'euros (à comparer à 5 562 855 actions et 199,2 millions d'euros en 2021).

En France, 71 % des salariés français ont participé au PEG par l'intermédiaire de FCPE. Le PEG a été également proposé dans 27 autres pays européens et 25 pays d'autres continents. Au total, 49 497 salariés et anciens salariés du Groupe ont participé au PEG en 2022.

Un nouveau plan a été lancé en 2023. Il offre aux salariés du Groupe les deux formules classiques à échéance cinq et dix ans, dans la limite de 8 083 903 actions, soit environ 1,6 % du capital social.

[1] *Au 31 décembre 2022, à la connaissance de la Société, conformément aux dispositions de l'article L. 225-102 du Code de commerce, le nombre d'actions de la Société détenues directement ou indirectement par le personnel de la Société et des sociétés qui lui sont liées dans le cadre du Plan d'Épargne du Groupe s'élevait à 50 986 688, soit 9,89 % du capital de la Société, dont 45 131 274 actions par le biais de FCPE et 5 855 414 actions détenues au nominatif par les salariés. Au 31 décembre 2022, 1 524 693 actions de performance étaient détenues au nominatif par des salariés.*

7.1.7 PACTES OU CONVENTIONS D'ACTIONNAIRES PORTANT SUR LES TITRES DE LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

La Société n'a pas connaissance de pactes ou conventions conclus entre ses actionnaires ni d'action de concert portant sur les titres composant son capital.

7.1.8 CONTRÔLE DE LA SOCIÉTÉ

Au 31 décembre 2022, 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.

7.1.9 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

Accords pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

La Société n'a pas connaissance d'accords entre actionnaires pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote de la Société.

Incidence d'un changement de contrôle sur certaines opérations de la Société

Les emprunts obligataires émis depuis 2006 par la Compagnie de Saint-Gobain comportent une clause de protection des porteurs en cas de changement de contrôle, permettant à ceux-ci de demander à la Compagnie de Saint-Gobain (au choix de celle-ci) soit le rachat des obligations concernées en vue de leur remboursement anticipé, soit leur achat, au pair (plus intérêts courus). Cette option n'est prévue que dans les cas suivants : (i) la notation des obligations concernées est baissée d'un niveau non spéculatif (*investment grade*) à un niveau spéculatif (*non investment grade*) par une agence de notation désignée ; (ii) la notation des obligations concernées, qui était à un niveau spéculatif, est baissée d'un cran (par exemple de BB + à BB) par une agence de notation désignée ; (iii) la notation est retirée – et, dans chacun de ces cas (i) à (iii), l'action de l'agence de notation est expressément liée au changement de contrôle ; ou (iv) au moment du changement de contrôle, les obligations concernées n'avaient pas de notation. L'encours total au 31 décembre 2022 de l'ensemble des emprunts concernés est de 9 776 millions d'euros.

Par ailleurs, les lignes bancaires syndiquées destinées au support du financement général du Groupe (de décembre 2017 et respectivement d'un montant de 1 520 millions d'euros et de 2 480 millions d'euros) comportent également une clause de changement de contrôle de la Compagnie.

Enfin, certains plans de rémunération différée et de retraite à prestations définies existant dans les filiales américaines du Groupe prendraient immédiatement fin rendant les droits de leurs bénéficiaires exigibles dans les 12 mois. Les montants concernés s'élèvent globalement à 143 millions de dollars US au 31 décembre 2022.

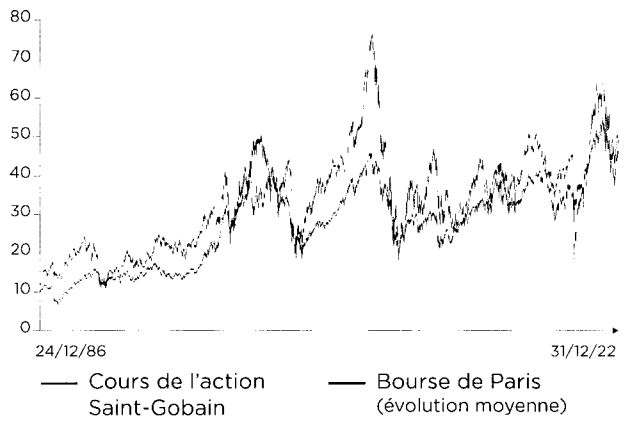
7.2 INFORMATIONS BOURSIÈRES/MARCHÉ DES TITRES

7.2.1 L'ACTION SAINT-GOBAIN

Cotée sur le Compartiment A d'Euronext Paris (code ISIN FR 0000 125007), où elle est, au 31 décembre 2022, la 21e capitalisation boursière du CAC 40 (23 544 millions d'euros) et au 24e rang des valeurs les plus actives de cette Bourse avec une moyenne de 1 314 977 actions échangées quotidiennement en 2022, l'action Saint-Gobain est également présente sur les Bourses européennes suivantes : Londres et Zurich (depuis 1987), Amsterdam et Bruxelles (depuis 1988).

Par ailleurs, l'action Saint-Gobain fait partie de l'indice mondial *The Global Dow* regroupant 150 sociétés des secteurs traditionnels et innovants.

COURS DE L'ACTION SAINT-GOBAIN, AU 31/12/2022 (1)



(Source : Euronext Paris)

(1) Données ajustées de l'impact lié aux augmentations de capital de mars 1994 et février 2009 et à la division du nominal par quatre en juin 2002.

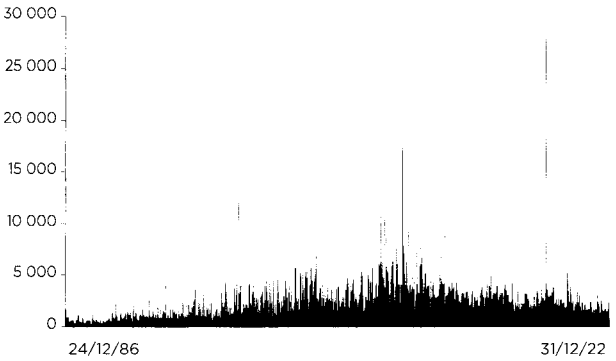
Dans le domaine du développement durable et de la responsabilité sociale d'entreprise, Saint-Gobain est référencé par les indices *CAC 40 ESG*, *CAC SBT 1.5*, *FTSE4Good* et *Stoxx Europe 600 ESG* ainsi que plusieurs indices *MSCI* et *Solactive*.

L'action Saint-Gobain sert aussi de support aux marchés des options négociables de la Bourse de Paris (MONEP) et de la Bourse de Londres. À la Bourse de Paris, les volumes traités au 31 décembre 2022 sur les options Saint-Gobain ont atteint 299 525 lots contre 189 609 lots en 2021.

Le code LEI de la Compagnie de Saint-Gobain est NFONVGN05Z0FMN5PEC35.

NOMBRE D'ACTIONS ÉCHANGÉES (EN MILLIERS) AU 31/12/2022 (2)

Historique du nombre d'actions échangées par jour (en milliers) à fin 2022



(Source : Euronext Paris)

(2) Données ajustées de l'impact lié aux augmentations de capital de mars 1994 et février 2009 et à la division du nominal par quatre en juin 2002.

COURS EXTRÊMES (EN EUROS)

Année	Plus haut	Plus bas	Dernier cours de l'année
2020	40,800	16,408	37,500
2021	64,930	37,790	61,870
2022	67,120	35,180	45,650

(Source : Euronext Paris)

7.2.2 TAUX DE RENDEMENT GLOBAL POUR L'ACTIONNAIRE

Le taux de rendement global de l'action Saint-Gobain ressort à :

- 7,6 % par an sur la période du 22 décembre 1986 (date de la privatisation de Saint-Gobain) au 31 décembre 2022 ;
- 2,3 % par an sur les cinq dernières années (du 29 décembre 2017 au 31 décembre 2022).

Le taux de rendement global pour l'actionnaire est le taux de rentabilité effectif pour l'actionnaire : il inclut la variation du cours de l'action, les dividendes perçus sur la période et supposés réinvestis en actions, ainsi que les opérations sur titres (augmentations de capital).

Il est calculé à partir de l'indicateur *Total Return* publié par Datastream pour l'ensemble des sociétés cotées.

TRANSACTIONS DEPUIS JANVIER 2021

Bourse de Paris Code ISIN FR0000125007	En nombre de titres	En capitaux *(en euros)*	Plus haut *(en euros)*	Plus bas *(en euros)*
2021				
janvier	28 571 514	1 199 233 521	43,990	37,790
février	23 648 591	1 013 578 703	44,790	41,100
mars	34 946 419	1 682 381 952	51,420	43,910
avril	22 064 708	1 151 553 338	53,430	50,150
mai	27 038 291	1 479 589 477	56,880	52,080
juin	28 153 711	1 553 484 040	58,600	54,710
juillet	22 360 340	1 287 008 599	60,340	54,700
août	22 307 565	1 400 891 410	64,930	59,210
septembre	24 870 026	1 503 661 590	62,210	57,890
octobre	24 745 452	1 461 928 253	61,770	54,920
novembre	23 394 251	1 395 883 423	61,850	55,820
décembre	20 804 128	1 233 978 393	62,440	56,290
TOTAL	**302 904 996**	**16 363 172 701**		
2022				
janvier	29 553 154	1 848 093 442	67,120	56,950
février	28 604 682	1 699 623 110	63,200	53,840
mars	41 942 526	2 287 907 783	59,190	45,760
avril	29 620 440	1 573 046 020	58,100	48,915
mai	23 474 055	1 261 840 171	56,910	50,980
juin	38 235 026	1 829 051 861	57,870	39,870
juillet	24 555 188	1 037 643 651	45,795	39,190
août	22 074 058	957 714 522	46,560	39,665
septembre	27 007 044	1 065 821 771	43,000	35,180
octobre	22 623 973	894 583 050	42,105	36,390
novembre	23 110 640	1 007 838 861	46,070	39,720
décembre	27 148 344	1 242 692 555	47,825	43,985
TOTAL	**337 949 130**	**16 705 856 797**		

(Source : Euronext Paris)

En 2022, il a été échangé 284 385 800 titres à la Bourse de Londres (source : Datastream).

Les seules sociétés du Groupe, en dehors de la Compagnie de Saint-Gobain, qui sont cotées sur un marché réglementé à ce jour sont : Grindwell Norton et Saint-Gobain Sekurit India à Mumbai et Compañia Industrial El Volcan à Santiago du Chili.

7.2.3 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

La majorité des obligations émises par la Société (voir note 10 de l'annexe aux comptes consolidés, section 8.1, p. 311) sont cotées sur un marché réglementé et émises sous l'égide de son programme de financement obligataire dit « *Medium Term Notes* » (« MTN »). En août 2022, à côté de deux emprunts obligataires classiques émis sous ledit programme, la Société a procédé à un emprunt obligataire de type « *Sustainability-Linked Bonds* » (obligations promouvant le développement durable) pour un montant de 500 millions d'euros à échéance 2032 prévoyant, en cas de non-satisfaction de mesures de performance de type ESG spécifiquement énoncées dans la documentation afférente à l'opération, un ou deux rehaussements du coût de l'emprunt (par le biais de taux d'intérêt relevé) sur la dernière année de celui-ci (pour plus de détails, voir la note 10 de l'annexe aux comptes consolidés, section 8.1, p. 311).

7.2.4 TITRES PARTICIPATIFS

Titres participatifs émis en juin 1983

En juin 1983, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 1 288 299 titres participatifs de 1 000 francs de nominal, désormais fixé à 152,45 euros depuis la conversion en euros intervenue en 1999.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps. Le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2022 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 2022 s'est élevé à 0,45 euro.

TRANSACTIONS DEPUIS JANVIER 2021 (1RE TRANCHE)

Bourse de Paris Code ISIN FR0000140030	En nombre de titres	En capitaux *(en euros)*	Plus haut *(en euros)*	Plus bas *(en euros)*
2021				
janvier	990	130 714	135,000	123,200
février	928	125 339	141,000	128,430
mars	421	56 513	136,000	132,020
avril	1 145	148 952	135,000	128,250
mai	379	50 279	136,980	128,430
juin	354	46 635	135,000	128,300
juillet	617	79 954	135,980	124,010
août	123	15 948	131,970	125,080
septembre	224	29 121	130,020	130,000
octobre	664	86 016	130,010	129,000
novembre	572	73 806	130,000	125,020
décembre	3 273	423 627	134,000	124,000
TOTAL	**9 690**	**1 266 902**		
2022				
janvier	3 669	486 322	135,000	123,390
février	308	40 362	134,970	124,360
mars	1 791	232 002	134,980	125,050
avril	943	123 031	131,990	124,450
mai	2 691	353 911	135,000	124,640
juin	3 792	488 230	134,970	125,850
juillet	252	32 397	130,000	125,190
août	96	12 401	130,000	125,780
septembre	1 506	194 112	130,470	125,190
octobre	4 142	533 162	130,000	124,170
novembre	2 653	319 922	122,070	115,180
décembre	2 389	290 932	130,000	115,180
TOTAL	**24 232**	**3 106 784**		

(Source : Euronext Paris)

TRANSACTIONS DEPUIS JANVIER 2021 (2E TRANCHE)

Bourse de Paris Code ISIN FR0000047607	En nombre de titres	En capitaux *(en euros)*	Plus haut *(en euros)*	Plus bas *(en euros)*
2021				
janvier	2	234	117,000	117,000
février	172	21 428	127,800	114,550
mars	115	14 839	132,000	125,420
avril	75	9 623	133,320	125,120
mai	46	5 984	132,000	126,700
juin	156	20 315	133,900	123,000
juillet	22	2 904	132,000	132,000
août	231	32 398	146,700	133,000
septembre	10	1 350	135,000	135,000
octobre	36	4 680	130,000	130,000
novembre	189	23 245	124,900	120,020
décembre	95	11 813	128,000	115,000
TOTAL	**1 149**	**148 814**		
2022				
janvier	1 921	248 770	129,500	129,500
février	76	9 440	130,000	117,060
mars	32	3 895	129,000	120,000
avril	76	9 524	127,000	125,000
mai	20	2 391	124,980	115,900
juin	108	12 647	118,000	117,000
juillet	3	387	135,300	122,800
août	49	6 126	125,990	125,000
septembre	19	2 375	125,000	125,000
octobre	86	9 743	120,000	110,050
novembre	17	1 967	124,100	115,000
décembre	142	16 823	119,800	113,000
TOTAL	**2 549**	**324 088**		

(Source : Euronext Paris)

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 2022 s'élève à 77 516, soit un montant nominal de 77,5 millions d'euros.

La rémunération de ces titres participatifs est composée, d'une part, d'une partie fixe applicable à 60 % du montant nominal du titre et rémunérée à 7,5 % l'an et, d'autre part, d'une partie variable applicable à 40 % du montant nominal du titre, liée au bénéfice net consolidé de l'exercice précédent et au taux de référence Euribor 6 mois + 7/8 %. Le montant versé par titre en 2022 s'est élevé à 61,70 euros, payé en deux fois (27,95 euros + 33,75 euros).

TRANSACTIONS DEPUIS MARS 2013

Bourse de Luxembourg Code ISIN LU0002804531	En nombre de titres	En capitaux *(en euros)*	Plus haut *(en euros)*	Plus bas *(en euros)*
2013				
mars	16	13 753	875,000	847,500
avril	12	9 810	830,000	815,000
mai	56	42 050	800,000	750,000
juin	4 001	2 920 730	730,000	730,000
décembre	51	33 200	700,000	700,000
TOTAL	**4 136**	**3 019 543**	**-**	**-**
2014	-	-	-	-
avril	1 545	817 500	530,000	500,000
juin	11	6 600	600,000	600,000
juillet	4 002	2 401 100	600,000	550,000
septembre	12	7 800	650,000	612,000
décembre	2	1 400	700,000	700,000
TOTAL	**5 572**	**3 234 400**	**-**	**-**
2015	-	-		Pas de transaction
2016	-	-	-	-
février	55	41 250	750,000	750,000
avril	2	1 420	720,000	700,000
TOTAL	**57**	**42 670**	**-**	**-**
2017	-	-		Pas de transaction
2018	-	-	-	-
novembre	1	700	700,000	700,000
TOTAL	**1**	**700**	**-**	**-**
2019	-	-	-	-
septembre	5	3 500	700,000	700,000
TOTAL	**5**	**3 500**	**-**	**-**
2020	-	-	-	-
septembre	3	2 100	700,000	700,000
TOTAL	**3**	**2 100**	**-**	**-**
2021	-	-		Pas de transaction
2022	-	-		Pas de transaction

(Source : Bourse du Luxembourg)

L'ensemble de ces titres participatifs n'est pas remboursable et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

Il n'y avait pas d'autres titres émis par la Compagnie de Saint-Gobain négociés sur un marché boursier en 2022 que les actions, les obligations et les titres participatifs.

7.3 POLITIQUE DE COMMUNICATION FINANCIÈRE ET CALENDRIER FINANCIER

Politique d'information

La Direction de la communication financière est chargée de mettre en œuvre la politique d'information du Groupe à l'égard de la communauté financière, des investisseurs et des actionnaires. Son Directeur est M. Vivien Dardel.

Cette Direction est à la disposition de toute personne souhaitant s'informer sur la vie du Groupe :

Saint-Gobain
Direction de la Communication Financière
Tour Saint-Gobain
12, place de l'Iris
92400 Courbevoie Cedex

Tél. : 01 88 54 05 05 - Fax : 01 47 62 50 62

N° VERT 0800 32 33 33

Au cours de l'année 2022, le Directeur général et le Directeur financier ont donné rendez-vous trimestriellement à la communauté financière pour présenter la performance du Groupe, lors de conférences téléphoniques ou de réunions retransmises en direct sur le site Internet de la Société. Au-delà des rendez-vous trimestriels, de nombreuses réunions et *roadshows* ont été organisés de manière physique ou virtuelle avec les analystes financiers, investisseurs institutionnels et journalistes. Des réunions et conférences spécifiques dédiées aux thématiques ESG ont également été organisées, faisant notamment intervenir le Directeur du développement durable et l'administrateur référent du Groupe.

Par ailleurs, l'année a été marquée par l'annonce de plusieurs acquisitions et cessions d'activités conformément à la stratégie de poursuite de l'optimisation du portefeuille de Saint-Gobain visant à améliorer le profil de croissance et de rentabilité du Groupe, en ligne avec son plan « Grow & Impact ».

Les conditions sanitaires ont permis de rétablir l'organisation de l'Assemblée générale des actionnaires le 2 juin 2022 en mode présentiel ; en complément, les moyens nécessaires ont été mis en œuvre pour faciliter la participation à distance des actionnaires grâce à la retransmission en intégralité et en direct sur le site Internet de Saint-Gobain, avec possibilité pour les actionnaires de poser en direct des questions via la plateforme de diffusion.

Le Groupe a également privilégié une politique d'échanges avec les actionnaires individuels. Plusieurs visites physiques du *showroom*, avec ses bornes interactives, et de la Tour Saint-Gobain ont été organisées par le Club des actionnaires, avec pour guide un expert. Les actionnaires ont ainsi pu découvrir les plus de 80 solutions du Groupe utilisées dans les étages à travers une expérimentation des différents conforts pour présenter et faire la démonstration de nombreux matériaux de construction développés par Saint-Gobain. Ces visites ont été suivies de discussions informelles lors de moments de convivialité.

Benoit Bazin, Directeur général, a pris la parole lors de l'Investir Day du 29 novembre 2022 pour présenter la transformation du Groupe, ses résultats récents et perspectives de croissance, pour finir par la stratégie à l'horizon 2025 avant de répondre aux questions des actionnaires. À cette occasion, nous avons également répondu aux questions des actionnaires individuels toute la journée sur notre stand.

Nous entretenons également une communication régulière sur les différentes actions du Groupe au cours de l'année sur notre site Internet : nos solutions au service de nos clients, engagement du Groupe en faveur de la neutralité carbone, la web-série « La Tour Extraordinaire » qui dévoile les coulisses de la Tour Saint-Gobain.

En complément des événements organisés tout au long de l'année, la Direction de la communication financière a poursuivi une communication régulière à destination des actionnaires individuels sur les nombreuses actualités du Groupe grâce à son site Internet, à l'application « Saint-Gobain Shareholder » et à l'envoi de la lettre aux actionnaires.

L'application « Saint-Gobain Shareholder » permet aux actionnaires de suivre l'actualité financière du Groupe et de retrouver l'essentiel des informations utiles (cours de bourse, calendrier financier, communiqués de presse...). Enfin, la lettre aux actionnaires, envoyée deux fois par an aux actionnaires du Groupe, en mars et en septembre, met en avant les résultats financiers et axes stratégiques du Groupe.

Afin d'assurer un contact privilégié, une adresse de messagerie est à la disposition des actionnaires :

actionnaires@saint-Gobain.com

Par l'intermédiaire de UPTEVIA, 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 :

UPTEVIA - 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 :
https://www.uptevia.com

Calendrier financier 2023

Résultats 2022 définitifs : 23 février 2023 après bourse.

Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2023 : 27 avril 2023 après bourse.

Assemblée générale : 8 juin 2023 à 15 heures, Salle Pleyel à Paris, 8e, en l'absence de mesures restrictives liées à la situation sanitaire.

Dividende :

- date de détachement : 12 juin 2023 ;
- date de mise en paiement : 14 juin 2023.

Résultats définitifs du 1er semestre 2023 : 26 juillet 2023 après bourse.

Chiffre d'affaires des neuf mois 2023 : 26 octobre 2023 après bourse.

Calendrier financier 2024

Assemblée générale : 6 juin 2024.

7.4 DIVIDENDES

Année	Nombre de titres rémunérés		Dividende net par action *(en euros)*	Rendement du dividende net ajusté sur le dernier cours de l'année
2020	525 057 461 actions	(1)	1,33	3,5 %
2021	512 006 300 actions	(2)	1,63	2,6 %
2022	512 063 320 actions	(3)	2,00	4,4 %

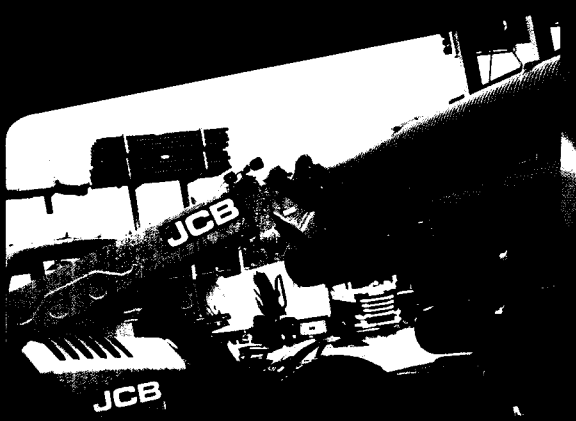
(1) *Sur la base de 532 695 363 actions en circulation à la date de détachement du dividende diminuées de 7 637 902 actions propres détenues à cette même date.*
(2) *Sur la base de 524 017 595 actions en circulation à la date de détachement du dividende diminuées de 12 011 295 actions propres détenues à cette même date.*
(3) *Montant estimé, sur la base de 515 781 821 actions en circulation au 31 janvier 2023 diminuées de 3 718 501 actions propres détenues à cette même date.*

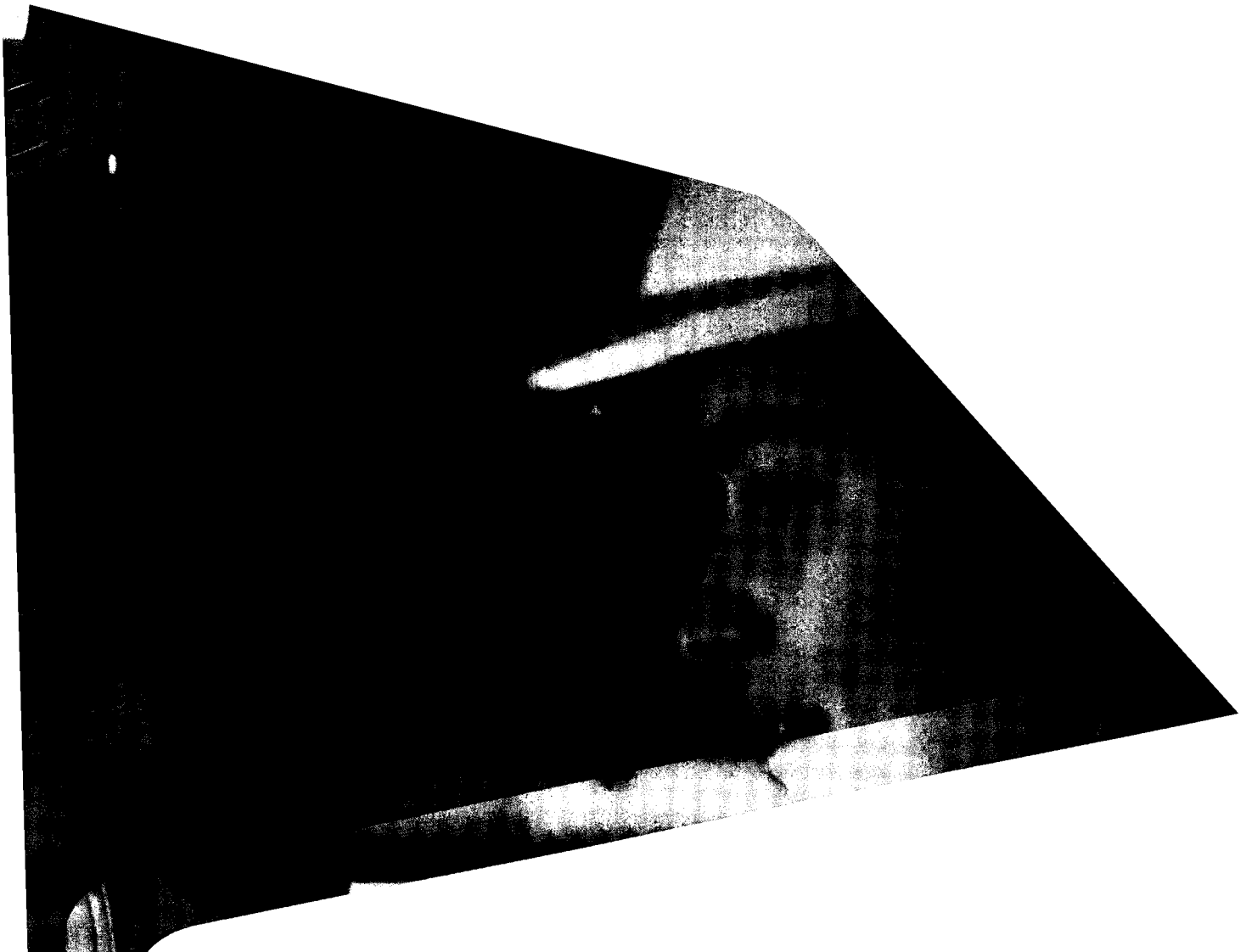
Les dividendes non réclamés dans un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement sont prescrits et sont alors reversés à l'État.

Le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain a décidé, le 23 février 2023, de proposer à l'Assemblée générale du 8 juin 2023 de verser un dividende de 2 euros.

8

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES





8.1 COMPTES CONSOLIDÉS 2022 266

Bilan consolidé 266

Compte de résultat consolidé 268

État du résultat global consolidé 269

Tableau consolidé des flux de trésorerie 270

Tableau de variation des capitaux propres consolidés 272

Notes annexes aux comptes consolidés 273

8.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 329

8.3 COMPTES ANNUELS 2022 DE LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN (SOCIÉTÉ MÈRE) 333

Compte de résultat 333

Bilan 334

Annexe aux comptes annuels 2022 335

8.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 357

8.5 RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES ANNUELS DE LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN 361

8.5.1 Faits marquants de l'exercice 361

8.5.2 Autres informations requises 363

8.6 TABLEAU DES 5 DERNIERS EXERCICES 364

8.1 COMPTES CONSOLIDÉS 2022

BILAN CONSOLIDÉ

Actif

(en millions d'euros)	Notes	31 déc. 2022	31 déc. 2021
Écarts d'acquisition	(7.1)	12 858	11 181
Autres immobilisations incorporelles	(7.2)	4 026	2 705
Immobilisations corporelles	(7.3)	12 163	11 663
Droits d'usage relatifs aux contrats de location	(7.4)	2 752	2 959
Titres mis en équivalence	(8.1) (8.2)	639	536
Impôts différés actifs	(12.2)	382	576
Engagements de retraite financés d'avance	(6.3)	569	894
Autres actifs non courants	(8.3)	537	528
TOTAL DE L'ACTIF NON COURANT		**33 926**	**31 042**
Stocks	(5.4)	7 219	6 598
Créances clients	(5.4)	5 178	5 104
Créances d'impôts courants	(5.4) (12.1)	76	166
Autres créances	(5.4)	1 450	1 504
Actifs détenus en vue de la vente	(4.3)	1 394	227
Disponibilités et équivalents de trésorerie	(10.3)	6 134	6 943
TOTAL DE L'ACTIF COURANT		**21 451**	**20 542**
TOTAL DE L'ACTIF		**55 377**	**51 584**

Passif

(en millions d'euros)	Notes	31 déc. 2022	31 déc. 2021
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS			
Capitaux propres du Groupe	(11.1)	22 711	20 715
Intérêts ne donnant pas le contrôle		443	411
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**23 154**	**21 126**
Dettes financières long terme - part long terme	(10.3)	8 964	9 194
Dettes de loyers long terme - part long terme	(10.3)	2 324	2 474
Provisions pour retraites et avantages au personnel	(6.3)	1 712	2 014
Impôts différés passifs	(12.2)	768	555
Autres provisions et passifs non courants	(9.1)	1 092	1 066
TOTAL DES DETTES NON COURANTES		**14 860**	**15 303**
Dettes financières long terme - part court terme	(10.3)	1 841	1 336
Dettes de loyers long terme - part court terme	(10.3)	597	681
Autres provisions et passifs courants	(9.1)	693	479
Dettes fournisseurs	(5.4)	7 266	6 903
Dettes d'impôts courants	(5.4) (12.1)	263	236
Autres dettes	(5.4)	5 078	4 808
Passifs détenus en vue de la vente	(4.3)	985	167
Emprunts à moins d'un an et banques créditrices	(10.3)	640	545
TOTAL DES DETTES COURANTES		**17 363**	**15 155**
TOTAL DES CAPITAUX PROPRES ET DES PASSIFS		**55 377**	**51 584**

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2022	Exercice 2021
Chiffre d'affaires et produits accessoires	(5.1)	51 197	44 160
Coût des produits vendus	(5.1)	(38 006)	(32 440)
Frais généraux et de recherche	(5.1)	(7 915)	(7 265)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles	(8.1)	61	52
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		**5 337**	**4 507**
Autres produits opérationnels	(5.1)	245	176
Autres charges opérationnelles	(5.1)	(1 000)	(747)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		**4 582**	**3 936**
Coût de l'endettement financier brut		(250)	(240)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		54	7
Coût de l'endettement financier net hors dettes de loyers		**(196)**	**(233)**
Intérêts sur dettes de loyers		(66)	(54)
Autres produits et charges financiers		(142)	(120)
RÉSULTAT FINANCIER	**(10.2)**	**(404)**	**(407)**
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	(8.1)	5	4
Impôts sur les résultats	(12.1) (12.2) (12.3)	(1 082)	(919)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**3 101**	**2 614**
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)		**3 003**	**2 521**
Part revenant aux intérêts ne donnant pas le contrôle		98	93

	Notes	Exercice 2022	Exercice 2021
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE) PAR ACTION *(en euros)*	**(11.2)**	**5,84**	**4,79**
Nombre moyen pondéré de titres en circulation		514 372 413	526 244 506
RÉSULTAT NET DILUÉ (PART DU GROUPE) PAR ACTION *(en euros)*	**(11.2)**	**5,80**	**4,76**
Nombre moyen pondéré et dilué de titres		517 595 809	529 905 261

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

ÉTAT DU RÉSULTAT GLOBAL CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2022	Exercice 2021
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**3 101**	**2 614**
Éléments recyclables en résultat			
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation		323	910
Variation de juste valeur des instruments financiers	(10.4)	23	21
Impôts sur les éléments recyclables en résultat		(4)	(8)
Éléments non recyclables en résultat			
Variation des écarts actuariels	(6.3)	(12)	802
Impôts sur les éléments non recyclables en résultat	(12.1) (12.2)	(10)	(142)
Variation des actifs en juste valeur par capitaux propres et autres éléments	(8.3)	(9)	37
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL		**311**	**1 620**
RÉSULTAT GLOBAL		**3 412**	**4 234**
Part du Groupe		3 327	4 139
Part des intérêts ne donnant pas le contrôle		85	95

Les écarts de conversion pour l'exercice 2022 concernent principalement la livre sterling et le dollar américain.

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2022	Exercice 2021
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**3 101**	**2 614**
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence, nette des dividendes reçus	(8.1)	(58)	(23)
Dotations aux amortissements et dépréciations d'actifs (y compris droits d'usage)	(5.1) (7)	2 442	2 174
Résultat de cessions d'actifs	(5.3)	42	7
Résultats latents liés aux variations de juste valeur et aux paiements en actions		21	33
Retraitement hyperinflation		18	13
Variation des stocks	(5.4)	(855)	(1 179)
Variation des créances clients, des dettes fournisseurs et des autres créances et dettes	(5.4)	785	912
Variation des créances et dettes d'impôt	(5.4)	51	50
Variation des provisions pour autres passifs et des impôts différés	(6.3) (9.1) (12.2) (12.3)	164	(162)
TRÉSORERIE PROVENANT DE L'ACTIVITÉ		**5 711**	**4 439**
Acquisitions d'immobilisations corporelles et incorporelles et variations des dettes sur immobilisations	(7.2) (7.3) (5.4)	(1 889)	(1 441)
Acquisitions de titres de sociétés contrôlées, nettes de la trésorerie acquise		(3 413)	(913)
Augmentation des dettes sur investissements	(9.1)	57	45
Diminution des dettes sur investissements	(9.1)	(21)	(5)
Acquisitions d'autres titres de participation	(8.3)	(99)	(33)
Investissements		**(5 365)**	**(2 347)**
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(7.2) (7.3)	89	207
Cessions de titres de sociétés contrôlées, nettes de la trésorerie cédée		416	(120)
Cessions d'autres titres de participation	(8.3)	6	4
(Augmentation) diminution des créances sur cessions d'immobilisations	(5.4)	(32)	(20)
Désinvestissements		**479**	**71**
Augmentation des prêts et dépôts	(8.3)	(70)	(76)
Diminution des prêts et dépôts	(8.3)	118	153
TRÉSORERIE NETTE DÉGAGÉE PAR (OU UTILISÉE PAR) DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT ET DÉSINVESTISSEMENT		**(4 838)**	**(2 199)**

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2022	Exercice 2021
Augmentation de capital	(a)	222	199
(Augmentation) diminution des actions propres	(a)	(781)	(854)
Dividendes mis en distribution	(a)	(833)	(697)
Transactions avec les actionnaires de la société mère		**(1 392)**	**(1 352)**
Augmentations de capital des participations ne donnant pas le contrôle	(a)	15	13
Acquisitions d'intérêts minoritaires sans prise de contrôle		(2)	(9)
Cessions d'intérêts minoritaires sans perte de contrôle		39	12
Variation des dettes sur investissements suite aux exercices de put/options de minoritaires	(9.1)	0	(21)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle et variation des dividendes à payer	(a)	(77)	(31)
Transactions avec les intérêts ne donnant pas le contrôle		**(25)**	**(36)**
Augmentation (diminution) des banques créditrices et autres emprunts à court terme		(46)	(107)
Augmentation des dettes financières long terme	(b) (10.3)	1 624	52
Diminution des dettes financières long terme	(b) (10.3)	(1 286)	(1 584)
Diminution des dettes de loyers	(b)	(725)	(762)
Variations de la dette		**(433)**	**(2 401)**
TRÉSORERIE NETTE DÉGAGÉE PAR (OU UTILISÉE PAR) DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		**(1 850)**	**(3 789)**
Incidence des variations monétaires sur la trésorerie		175	31
Incidence des variations de juste valeur sur la trésorerie		5	1
Disponibilités et équivalents de trésorerie classés en actifs détenus en vue de la vente		(12)	17
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE		**(809)**	**(1 500)**
DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN DÉBUT DE PÉRIODE		**6 943**	**8 443**
DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN DE PÉRIODE		**6 134**	**6 943**

(a) *Se référer au tableau de variation des capitaux propres consolidés.*
(b) *Y compris primes, prépaiements d'intérêts, frais liés aux émissions obligataires et intérêts sur les dettes de loyers.*

Le montant des impôts décaissés s'élève à 1 001 millions d'euros en 2022 (793 millions d'euros en 2021), le montant total des loyers décaissés s'élève à 974 millions d'euros en 2022 (905 millions d'euros en 2021), dont 66 millions d'euros d'intérêts payés sur les dettes de loyers (54 millions d'euros en 2021) et les intérêts financiers décaissés nets des encaissements s'élèvent à 210 millions d'euros en 2022 (244 millions d'euros en 2021).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Capital	Primes et réserve légale	Réserves et résultat consolidé	Écarts de conversion	Réserves de juste valeur	Actions propres	Capitaux propres du Groupe	Intérêts ne donnant pas le contrôle	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
AU 1ER JANVIER 2021	2 131	5 104	13 687	(2 857)	(48)	(125)	17 892	311	18 203
Produits et charges reconnus directement en capitaux propres			678	908	32		1 618	2	1 620
Résultat de la période			2 521				2 521	93	2 614
Total des produits et des charges de la période			**3 199**	**908**	**32**		**4 139**	**95**	**4 234**
Augmentation de capital									
Plan d'Épargne Groupe	22	177					199		199
Autres								13	13
Dividendes distribués			(698)				(698)	(31)	(729)
Actions rachetées et revendues			19			(873)	(854)		(854)
Actions annulées	(57)	(737)				794			0
Paiements en actions			58				58		58
Variations de périmètre et autres			(21)				(21)	23	2
AU 31 DÉCEMBRE 2021	2 096	4 544	16 244	(1 949)	(16)	(204)	20 715	411	21 126
Produits et charges reconnus directement en capitaux propres			(26)	335	15		324	(13)	311
Résultat de la période			3 003				3 003	98	3 101
Total des produits et des charges de la période			**2 977**	**335**	**15**		**3 327**	**85**	**3 412**
Augmentation de capital									
Plan d'Épargne Groupe	20	202					222		222
Autres								15	15
Dividendes distribués			(833)				(833)	(78)	(911)
Actions rachetées et revendues			8			(789)	(781)		(781)
Actions annulées	(53)	(617)				670			0
Paiements en actions			43				43		43
Variations de périmètre et autres			18				18	10	28
AU 31 DÉCEMBRE 2022	**2 063**	**4 129**	**18 457**	**(1 614)**	**(1)**	**(323)**	**22 711**	**443**	**23 154**

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES 274
1.1 Référentiel appliqué 274
1.2 Estimations et hypothèses 275

NOTE 2 INCIDENCES DU CONFLIT RUSSO-UKRAINIEN 275

NOTE 3 ENJEUX CLIMATIQUES 276
3.1 L'engagement vers la neutralité carbone est au cœur de la stratégie du Groupe 276
3.2 Prise en compte de l'engagement vers la neutralité carbone dans l'établissement des états financiers du Groupe 276

NOTE 4 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION 279
4.1 Principes comptables liés au périmètre de consolidation 279
4.2 Évolution du périmètre de consolidation 280
4.3 Actifs et passifs détenus en vue de la vente 283
4.4 Évolution du nombre de sociétés consolidées 284
4.5 Engagements hors bilan donnés liés au périmètre du Groupe 284

NOTE 5 ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE 285
5.1 Éléments du compte de résultat 285
5.2 Informations sectorielles 286
5.3 Indicateurs de performance 288
5.4 Besoin en fonds de roulement 289
5.5 Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles 290

NOTE 6 EFFECTIFS, CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL 291
6.1 Effectifs des sociétés consolidées par intégration globale 291
6.2 Rémunération des dirigeants 291
6.3 Provisions pour retraites et avantages au personnel 291
6.4 Paiements en actions 295

NOTE 7 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET DROITS D'USAGE 298
7.1 Écarts d'acquisition 298
7.2 Autres immobilisations incorporelles 298
7.3 Immobilisations corporelles 300
7.4 Droits d'usage relatifs aux contrats de location 302
7.5 Suivi de la valeur 303

NOTE 8 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE ET AUTRES ACTIFS NON COURANTS 305
8.1 Évolution de la valeur d'équivalence 305
8.2 Transactions avec les entreprises mises en équivalence – parties liées 306
8.3 Autres actifs non courants 306

NOTE 9 AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS COURANTS ET NON COURANTS, PASSIFS ÉVENTUELS ET LITIGES 307
9.1 Provisions pour autres passifs 307
9.2 Passifs éventuels et litiges 308

NOTE 10 FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS 311
10.1 Risques financiers 311
10.2 Résultat financier 313
10.3 Endettement net 313
10.4 Instruments financiers 317
10.5 Actifs et passifs financiers 319

NOTE 11 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION 321
11.1 Capitaux propres 321
11.2 Résultat par action 322

NOTE 12 IMPÔTS 323
12.1 Impôts sur le résultat 323
12.2 Impôts différés 323
12.3 Déficits fiscaux reportables 324

NOTE 13 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE 324

NOTE 14 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 325

NOTE 15 INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR 325

NOTE 16 PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES 326

Les états financiers consolidés reflètent la situation comptable de la Compagnie de Saint-Gobain (la Société) et de ses filiales (l'ensemble constituant « le Groupe »), ainsi que les intérêts du Groupe dans les entreprises associées et co-entreprises. Ils sont exprimés en euros arrondis au million le plus proche.

Ces états financiers ont été arrêtés le 23 février 2023 par le Conseil d'administration et seront soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 8 juin 2023 pour approbation.

Les règles et principes comptables sont identifiés par une couleur spécifique.

NOTE 1 PRINCIPES COMPTABLES

Les méthodes comptables appliquées sont identiques à celles appliquées dans les états financiers annuels au 31 décembre 2021 à l'exception des nouvelles normes et interprétations décrites ci-après. Les états financiers consolidés sont préparés sur la base du coût historique à l'exception des éléments évalués à la juste valeur décrits dans cette annexe.

1.1 Référentiel appliqué

Les états financiers consolidés du Groupe sont établis en conformité avec les normes comptables internationales (« Normes IFRS ») et interprétations telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2022. Par ailleurs, ces états financiers ont été préparés conformément aux normes IFRS émises par l'*International Accounting Standards Board* (IASB).

1.1.1 Normes, interprétations et amendements à des normes existantes d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2022

Les normes et amendements suivants, en vigueur depuis le 1er janvier 2022, ont été appliqués, lorsque nécessaire, aux comptes consolidés établis au 31 décembre 2022 :

- Amendement à IFRS 3 « Mise à jour du cadre conceptuel » ;
- Amendements à IAS 37 « Coûts d'exécution d'un contrat » - clarification des coûts à retenir lors de l'analyse des contrats déficitaires ;
- Amendements à IAS 16 « Revenus de pré-utilisation d'un actif corporel ».

Les principales décisions IFRIC publiées en 2022 concernent :

- IFRS 9 et IAS20 « Transactions TLTRO III » ;
- IAS 7 « Dépôts à vue soumis à des restrictions d'utilisation via un contrat avec un tiers » ;
- IFRS 15 « Revendeurs de logiciels : agent versus principal » ;
- IAS 37 : « Crédits négatifs d'émissions bas carbone » ;
- IFRS 17 : « Transfert de couverture d'assurance dans le cas d'un groupe de contrats de rentes annuelles » ;
- IAS 32 : « SPACs : classement des actions cotées en tant qu'instrument de dette ou de capitaux propres » ;
- IFRS 9 et IFRS 16 : « Abandons de loyers par le bailleur » ;
- IFRS 2 et IAS 32 : « SPACs : comptabilisation des bons de souscription en date d'acquisition » ;
- IFRS 17 et IAS 21 : « Groupes de contrats d'assurance multi-devises ».

Les améliorations annuelles des IFRS - cycle 2018-2020 applicables au 1er janvier 2022, concernent :

- IFRS 1 « Première adoption des IFRS - évaluation de la réserve de conversion à la date de transition d'une filiale » ;
- IFRS 9 « Précisions sur les frais à inclure dans le test des 10 % applicable aux modifications de dettes » ;
- IFRS 16 « Exemples illustratifs » - modification de l'exemple concernant les concessions faites aux locataires ;
- IAS 41 « Évaluation à la juste valeur de l'actif biologique ».

Ces textes n'ont pas d'impact significatif sur les comptes du Groupe.

1.1.2 Normes, interprétations et amendements à des normes existantes applicables par anticipation aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2022 ou postérieurement

Les nouvelles normes, interprétations et amendements à des normes existantes et applicables aux périodes comptables ouvertes à compter du 1er janvier 2023 ou postérieurement n'ont pas été adoptés par anticipation par le Groupe au 31 décembre 2022. Elles concernent :

- Amendement à IAS 1 et IFRS *Practice Statement* 2 concernant le classement des dettes en courant / non courant et les informations significatives sur les méthodes comptables ;
- Amendement à IFRS 17 « Première application d'IFRS 17 et d'IFRS 9 - Information comparative » ;
- Amendement à IFRS 17 « Norme pour les contrats d'assurance », y compris les amendements publiés en juin 2020 ;
- Amendement à IAS 8 « Définition des estimations » ;
- Amendement à IAS 12 « Impôt différé rattaché à des actifs et des passifs issus d'une même transaction ».

1.1.3 Normes, interprétations et amendements à des normes existantes publiés mais non encore applicables

Les nouvelles normes, interprétations et amendements à des normes existantes publiés mais non encore applicables concernent :

- Amendement à IAS 1 concernant le classement des dettes en courant/non courant (application différée d'un an, soit au 1er janvier 2024) ;
- Amendement à IFRS 16 « Passif de location relatif à une cession-bail ».

Ces nouvelles normes sont en cours d'analyse par le Groupe lorsqu'elles lui sont applicables.

1.2 Estimations et hypothèses

La préparation de comptes consolidés conformes aux normes IFRS nécessite la prise en compte par la Direction d'hypothèses et d'estimations qui affectent les montants d'actifs et de passifs figurant au bilan, les actifs et les passifs éventuels mentionnés dans l'annexe, ainsi que les produits et les charges du compte de résultat. Ces estimations et hypothèses sont effectuées sur la base d'une expérience passée et de divers autres facteurs dans le contexte actuel de l'environnement économique et financier qui rend difficile l'appréhension des perspectives d'activité. Il est possible que les montants effectifs soient différents des estimations et des hypothèses retenues.

Les estimations et hypothèses principales décrites dans cette annexe concernent l'évaluation des engagements de retraites et les paiements en actions (cf. note 6, p. 291), les tests de valeur des actifs (dont notamment les hypothèses intégrées à ces tests en lien avec les engagements du Groupe de diminution de ses émissions nettes de carbone) et la durée retenue pour les contrats de location (cf. note 7, p. 298), les provisions pour autres passifs (cf. note 9, p. 307), la valorisation des instruments financiers (cf. note 10, p. 311) et les impôts (cf. note 12, p. 323).

NOTE 2 INCIDENCES DU CONFLIT RUSSO-UKRAINIEN

Dans le contexte changeant et très complexe du conflit russo-ukrainien, la première priorité du Groupe a été d'assurer son soutien et sa solidarité avec l'Ukraine, sa population, et l'ensemble de ses collaborateurs ukrainiens à travers le monde, afin d'assurer au mieux leur sécurité ainsi que celle de leurs familles.

Les équipes du Groupe en Pologne et en Roumanie se sont par ailleurs mobilisées pour apporter une aide humanitaire et financière aux réfugiés sur le territoire, en complément du soutien financier apporté par le Groupe, notamment à destination du Comité international de la Croix-Rouge.

Les principaux impacts du conflit sur la stratégie et la performance financière du Groupe ont été analysés à plusieurs niveaux :

Éléments courants de l'activité opérationnelle

Depuis le déclenchement du conflit entre la Russie et l'Ukraine, outre l'application par le Groupe des sanctions mises en place à l'encontre de la Russie, Saint-Gobain a décidé de mettre fin à toutes ses exportations vers des clients en Russie et Biélorussie, et à toutes ses importations en provenance de ces deux pays, et il a suspendu tout nouveau projet d'investissement dans ces pays.

Néanmoins, les activités locales russes, qui représentent environ 0,7 % du chiffre d'affaires mondial du Groupe et qui ne font l'objet d'aucun partenariat local, continuent de fonctionner, en mode autonome, les solutions produites localement étant intégralement vendues sur les marchés locaux du bâtiment.

En Ukraine, Saint-Gobain n'opère pas d'activité industrielle, et le bureau commercial de Kiev a été fermé.

En terme d'organisation, l'Ukraine est désormais regroupée dans un cluster Pologne - Ukraine, et transférée sous la responsabilité directe du management polonais.

L'une des conséquences indirectes du conflit est l'accélération de l'inflation. A ce titre, le groupe Saint-Gobain a enregistré, sur l'exercice 2022, une augmentation de ses coûts d'énergie et de matières premières d'environ 3 milliards d'euros par rapport à l'année 2021. Cette inflation concerne notamment le coût de l'énergie, tout particulièrement en Europe.

Grâce à la politique en vigueur en matière de couvertures des coûts de l'énergie, aux efforts de prix, et à la valeur ajoutée apportée par les solutions du Groupe, Saint-Gobain a réussi à dégager un écart positif entre les prix de vente et les coûts des matières premières et de l'énergie sur l'exercice 2022. Le Groupe dispose en 2023 de couvertures de l'ordre de 70 % pour le gaz naturel et de plus de 60 % pour l'électricité en Europe.

Plus particulièrement au sujet des approvisionnements en gaz russe, les pays les plus sensibles pour Saint-Gobain étant l'Allemagne, la Pologne et la Tchéquie, le Groupe s'est préparé avec différents plans de poursuite d'activité permettant de limiter très fortement l'impact d'un scénario d'arrêt partiel ou complet d'approvisionnement. Il dispose notamment de plusieurs leviers d'actions : qualification d'industrie prioritaire, utilisation de sources d'énergie alternatives préparées sur certains sites, accroissement de la flexibilité de ses capacités de production.

Périmètre de consolidation

Dans la mesure où le Groupe continue à produire et vendre en Russie pour le marché local du pays, et à assurer ses opérations en totale autonomie de gestion et maîtrise des rendements, il continue d'exercer le contrôle de ses filiales russes.

Ainsi, en application de la norme IFRS10, les sociétés russes et ukrainiennes n'ont pas été déconsolidées, elles restent intégrées dans le périmètre de consolidation du Groupe pour l'établissement des comptes consolidés au 31 décembre 2022.

Suivi de la valeur des actifs dans le contexte du conflit russo-ukrainien

Le total des actifs non courants en Russie représente un montant de 207 millions d'euros, soit 0,6 % du total de l'actif non courant du Groupe.

Aucun indicateur de perte de valeur n'a été mis en évidence sur ces sociétés, de sorte qu'aucune dépréciation en lien avec le conflit russo-ukrainien n'a été comptabilisée sur l'exercice 2022.

Risques financiers (crédit, liquidité, change)

Compte tenu de la faible présence du Groupe en Russie et en Ukraine, le conflit n'a pas engendré de risque de crédit ni de liquidité, et les risques de change sont également maîtrisés.

Depuis le 2 mars 2022, le Groupe utilise pour la conversion de ses comptes consolidés le cours du rouble russe publié sur le site de Reuters.

Si les incidences directes du confit russo-ukrainien n'ont pas eu d'impact matériel sur les états financiers au 31 décembre 2022, la situation demeure néanmoins instable et complexe. Le Groupe maintient sa vigilance sur l'analyse des impacts futurs que pourraient engendrer le conflit.

NOTE 3 ENJEUX CLIMATIQUES

Les enjeux de développement durable constituent un élément essentiel au soutien de la croissance du groupe Saint-Gobain. Ils participent ainsi aux perspectives de développement du Groupe.

La réponse aux défis climatiques est donc au cœur de la stratégie du groupe Saint-Gobain, et l'engagement vers la neutralité carbone est pris en compte dans ses décisions financières.

3.1 L'engagement vers la neutralité carbone est au cœur de la stratégie du Groupe

Dans la continuité de l'accord de Paris, Saint-Gobain a officialisé le 23 septembre 2019 à New York son soutien au *Business Ambition for 1.5 °C* du *Global Compact* de l'ONU. Le Groupe s'est ainsi engagé à atteindre la neutralité carbone à horizon 2050.

Pour atteindre cet objectif de neutralité carbone d'ici 2050, Saint-Gobain a défini en novembre 2020 une feuille de route 2030, qui identifie les leviers et plans d'actions qui permettront au Groupe d'atteindre l'objectif de réduction des émissions carbone « scope » 1 et 2 de 33 % en valeur absolue par rapport à 2017, et une réduction de 16 % des émissions de « scope » 3.

Les CAPEX de Saint-Gobain sont alignés sur les besoins en investissements identifiés dans cette feuille de route CO_2.

La feuille de route carbone et l'engagement de Saint-Gobain vers la neutralité carbone à l'horizon 2050 intègrent la totalité des activités du Groupe. Aucune activité n'a à ce jour été identifiée comme incompatible avec cet objectif.

En complément des engagements de réduction de ses émissions à horizon 2030, le Groupe a l'ambition de développer et proposer des solutions en vue de contribuer à décarboner le secteur de la construction ou les marchés de ses clients.

- Après avoir validé, en 2020, les objectifs de réduction en 2030 de ses émissions de gaz à effet de serre, la *Science Based Targets initiative* (SBTi) a validé, en septembre 2022, l'engagement net zéro carbone du Groupe à l'horizon 2050, jugeant notre trajectoire conforme au nouveau standard net-zéro et à l'accord de Paris sur le climat.
- Saint-Gobain a de nouveau été reconnu en 2022 pour son leadership dans la lutte contre le changement climatique par le CDP, organisme environnemental international à but non lucratif. Le Groupe figure cette année encore, pour la deuxième fois consécutive, sur la *Climate Change A List* qui rassemble 283 entreprises sur les plus de 15 000 qui ont répondu au questionnaire 2022 du CDP sur le changement climatique.
- Les solutions innovantes développées par Saint-Gobain pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments permettent de réduire à la fois les impacts négatifs de la construction sur le climat et les factures énergétiques des occupants, tout en améliorant le bien-être de ces derniers. Elles jouent un rôle important dans la lutte contre le changement climatique, puisqu'elles permettent, en réduisant les besoins en énergie, de diminuer la quantité de gaz à effet de serre émise. Ainsi, les bénéfices fournis par les isolants thermiques et vitrages isolants du Groupe, en termes de consommation énergétique et d'émissions de gaz à effet de serre, dépassent significativement les impacts associés à leur production. En 2021, Saint-Gobain a estimé à près de 1 300 millions de tonnes de CO_2 les émissions évitées grâce aux solutions produites et vendues en un an et ce sur l'ensemble de leur cycle de vie.
- Le Groupe a encore renforcé en 2022 sa position dans la Chimie de la Construction avec l'acquisition de la société GCP Applied Technologies Inc., opérant sur 50 sites de production dans 38 pays, dont les produits jouent un rôle significatif dans la décarbonation de la construction par la conception d'adjuvants innovants qui permettent de réduire l'empreinte carbone du ciment.
- Afin de développer sa part de chiffre d'affaires lié aux solutions durables, Saint-Gobain a développé une méthode d'évaluation des bénéfices environnementaux de ses solutions et ce pour l'ensemble des parties prenantes. Ainsi, l'objectif de chiffre d'affaires lié aux solutions durables de Saint-Gobain est de 75 % pour 2025.

3.2 Prise en compte de l'engagement vers la neutralité carbone dans l'établissement des états financiers du Groupe

En cohérence avec ces engagements et objectifs, le Groupe a considéré les enjeux liés au changement climatique et au développement durable dans ses comptes, principalement sur les aspects suivants :

Un engagement décliné sur l'ensemble du Groupe

Toutes les Régions et les Solutions de Haute Performance (SHP) ont établi des feuilles de route CO_2, avec une vision dynamique jusqu'en 2030 basée sur le principe d'une révision annuelle et qui s'inscrit en cohérence avec les principales échéances financières (Plan à trois ans et Budget).

Ces feuilles de route CO_2 sont déclinées par pays ou entité, usine et projet, dont la consolidation permet de valider l'ambition 2030 de réduction des émissions affichée par le Groupe. Des projets spécifiques ont été identifiés et évalués dans tous les pays et s'inscrivent dans un plan d'investissements prévu dans la feuille de route CO_2 2030 avec une enveloppe moyenne de 100 millions d'euros par an entre 2020 et 2030.

Les axes d'amélioration majeurs de ces *roadmaps* proviennent d'une amélioration de l'efficacité opérationnelle, d'une évolution du mix énergétique, de la mise en application de nouvelles technologies, et des investissements dédiés à la réduction des émissions de CO_2.

En parallèle, les équipes marketing sont associées pour adapter le design des produits et limiter leurs impacts environnementaux.

L'année 2022 a été marquée par :

- Une accélération dans la concrétisation de développements technologiques et projets figurant sur la feuille de route du Groupe vers la neutralité carbone :
  - le 16 mai 2022, Saint-Gobain est devenu le premier acteur au monde à réaliser une production zéro carbone (en « scope » 1 et 2) de verre plat, grâce à l'utilisation de 100 % de verre recyclé (calcin) et 100 % d'énergie verte, produite à partir de biogaz et d'électricité décarbonée. Elle a été mise en œuvre dans l'usine de fabrication de verre plat de Saint-Gobain à Aniche, dans le nord de la France ;
  - en Suède, l'usine de Balsta a réalisé, au premier semestre 2022, une campagne zéro carbone (en « scope » 1 et 2) de production de plaques de plâtre, alimentée au biogaz et avec 100 % d'électricité verte, avec jusqu'à 30 % de contenu recyclé. Par ailleurs, le Groupe réalise, en Norvège et au Canada, deux usines 100 % électriques avec une production net zéro carbone (« scope » 1 et 2) et approvisionnées par de l'hydroélectricité. Plus de 90 millions d'euros d'investissements sont nécessaires pour leur électrification, tandis que l'amélioration énergétique des procédés permet d'économiser jusqu'à 30 % d'énergie ;
  - en ligne avec les objectifs du Groupe d'accélérer la transition vers une économie circulaire, Saint-Gobain a été le premier groupe industriel à produire et commercialiser en France une plaque de plâtre conçue à partir de plus de 50 % de plâtre recyclé.
- La signature de nouveaux contrats d'achat d'électricité renouvelable (*Power Purchase Agreement* – « scope » 2) en Amérique du Nord (contrat PPA de 10 ans portant sur 200MW d'énergie solaire, qui devrait diminuer les émissions de CO_2 liées à l'électricité de 33 % pour les 145 sites industriels d'Amérique du Nord), en Pologne (contrat de 15 ans d'achat d'énergie éolienne et solaire, qui permettra de couvrir près de 45 % des besoins en électricité), et en Espagne (contrat de 11 ans d'achat d'énergie éolienne, solaire et hydroélectrique qui permettra de couvrir 55 % des besoins en électricité).

Modalités d'évaluation des actifs avec prise en compte des coûts d'émissions de tonnes de CO_2

Le Groupe a tenu compte des feuilles de route structurant ses engagements vers la neutralité carbone dans le cadre de la réalisation de sensibilités relatives aux tests annuels de dépréciation des unités génératrices de trésorerie (UGT).

Sur la base des informations sur les émissions actuelles de CO_2 provenant des sites de production et en intégrant les hypothèses prévisionnelles de variation de l'activité et de réduction des émissions de CO_2 (« scope » 1 et 2), validées par chacune des Régions et par les Solutions de Haute Performance, une projection des émissions futures de CO_2 a été déterminée pour chacun des sites jusqu'en 2030.

Ces projections tiennent compte des investissements prévus en vue de :

- maximiser l'efficacité énergétique en explorant toutes les options de changement d'énergie (biocarburant, hydrogène ou carburant de synthèse, électricité verte) ;
- alléger les produits, les remplacer par des alternatives à faible teneur en carbone, augmenter le contenu recyclé et repenser significativement les formulations et les procédés.

Sur le périmètre de l'Union Européenne, le Groupe a calculé jusqu'en 2030 les réductions prévisionnelles d'émissions de CO_2 issues des *roadmaps* détaillées par activité tenant compte du niveau d'activité historique, d'un facteur d'exposition au risque de fuite de carbone et d'un facteur de correction trans-sectoriel, ainsi que du stock de quotas CO_2 détenu à fin décembre 2022.

A noter que ces sensibilités de 2022 ont été établies en intégrant également l'hypothèse avancée en date du 18 décembre 2022 par le Conseil et le Parlement Européen sur la réforme du marché carbone, de l'instauration d'une nouvelle trajectoire de réduction progressive des quotas gratuits de CO_2 accordés aux industries dans le cadre du SCEQE (Système communautaire d'échange de quotas d'émission) à partir de 2026 pour aboutir à 100 % en 2034 : -2,5 % en 2026, -5 % en 2027, -10 % en 2028, -22,5 % en 2029, -48,5 % en 2030.

Ces émissions de CO_2 ont été valorisées sur la base d'un prix en euros la tonne issu d'un panel de 11 analystes en date du 11 novembre 2022 (source : Carbon Market Pulse Limited, entreprise privée indépendante située à Londres).

(en euros / tonne)	2023	2024	2025	2026	2030
Moyenne (11 analystes)	77	90	103	120	140

Concernant le périmètre hors Europe, les émissions de tonnes de CO_2 émises ont été valorisées dans les tests dès l'année 2023 avec l'hypothèse d'un prix fixe de 75 euros la tonne jusqu'en 2030, sans hypothèse de dispositifs de soutiens gouvernementaux de type allocations de quotas de CO_2.

Cette hypothèse de 75 euros la tonne est cohérente avec l'application d'un prix interne du carbone fixé par Saint-Gobain, et est conservatrice dans un contexte où actuellement peu de pays en-dehors de l'Europe ont défini un prix de la tonne de carbone.

En complément des plans d'actions initiés au niveau des sites, le Groupe a en effet fixé deux niveaux de prix interne du carbone :

- un prix interne de 75 euros la tonne de CO_2 est appliqué à l'évaluation des principaux projets d'investissements industriels et aux investissements liés à un changement de source d'énergie ;
- un prix interne du carbone de 150 euros la tonne de CO_2 est utilisé pour les investissements de R&D de rupture technologique, en particulier sur les projets R&D « bas carbone ».

Une approche comparable applicable aux acquisitions significatives a été mise en place. Elle intègre l'effort éventuellement nécessaire pour que l'impact carbone de ces acquisitions soit compatible avec la trajectoire de Saint-Gobain.

Les analyses de sensibilité sur les actifs ont été réalisées pour l'ensemble des activités industrielles du Groupe (hors Distribution et acquisitions récentes Chryso/GCP et Kaycan).

Les *cash-flows* futurs actualisés, calculés sur la base du plan à trois ans (2023-2025) ont été extrapolés jusqu'en 2029, et ensuite impactés par les coûts prévisionnels des émissions de CO_2 nettes des quotas gratuits reçus. Ces *cash-flows* actualisés ont été comparés à la valeur nette des actifs au 31 décembre 2022 (Immobilisations corporelles, incorporelles et Besoin en fond de roulement).

Ces analyses de sensibilité réalisées sur la base des hypothèses décrites ci-dessus ne conduiraient pas à identifier de dépréciation des actifs immobilisés du Groupe. La marge de manœuvre constatée (*headroom*) de 20,4 milliards d'euros est significativement positive. Elle correspond au différentiel entre les *cash-flows* futurs actualisés et la valeur nette des actifs testés de 20,9 milliards d'euros.

Il faut noter que toute augmentation du prix du carbone aura comme conséquence un effet accélérateur sur les demandes de solutions proposées par Saint-Gobain, levier de croissance du niveau d'activité et de génération de cash du Groupe.

Quotas de CO_2

Le groupe Saint-Gobain disposait à la fin de l'exercice 2022 d'un stock de 4,4 millions de tonnes de quotas d'émission de gaz à effet de serre alloués par la Communauté européenne. Le Groupe considère donc pouvoir conserver une autosuffisance en quotas sur une période de minimum cinq ans.

Investissements durables, dépenses de recherche et développement, et autres dépenses en faveur du climat et de la préservation de l'environnement

Les investissements liés à la réduction des émissions de CO_2 sont renseignés tous les mois par chaque société du Groupe dans le *reporting* financier du Groupe.

Afin de soutenir l'accélération vers des procédés industriels neutres en carbone, une enveloppe d'un montant d'un milliard d'euros sur les dix années 2021-2030, soit en moyenne 100 millions d'euros par an, a été allouée en investissements et en recherche et développement.

En 2022, le Groupe a ainsi consacré 128 millions d'euros aux investissements industriels (55 millions d'euros en 2021) et 63 millions d'euros aux dépenses de recherche et développement ciblés sur sa stratégie de réduction des émissions de CO_2 (44 millions d'euros en 2021).

Sustainable bond

Saint-Gobain a procédé, en août 2022 à une émission obligataire, dont une tranche de 500 millions d'euros à 10 ans (avec un coupon de 2,625 %) relève de la catégorie des « *Sustainability-Linked Bond* ». Celle-ci est indexée sur deux objectifs calculés à l'horizon de 2030 par rapport à l'année de référence 2017 : la réduction des émissions de CO_2, qui doit atteindre 33 % pour les « scopes » 1 et 2, et celle des déchets de production non recyclés, qui doit atteindre 80 %. Si l'un de ces critères n'est pas atteint, le coupon sera majoré de 0,375 % en 2032.

Politique de rémunération des dirigeants

Le renforcement de l'engagement du Groupe vers la neutralité carbone s'est traduit, depuis 2020, par une augmentation du poids des objectifs RSE dans les critères des plans de rémunération à court et long terme des dirigeants. Concernant les plans de long terme, la pondération des critères RSE a été relevée de 15 % à 20 % et ceux des plans de court terme de 5 % à 10 %. Le poids des objectifs CO_2 est passé à 10 % pour les plans de long terme et à 5 % pour les plans de court terme.

Prise en compte des futures évolutions règlementaires

Le Groupe continuera d'analyser les impacts potentiels des évolutions réglementaires futures en lien avec le changement climatique et la transition énergétique dans le cadre de son engagement à atteindre une neutralité carbone à horizon 2050. A cet égard, Saint-Gobain est attentif aux travaux internationaux et européens sur le *reporting* des enjeux de durabilité.

NOTE 4 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

4.1 Principes comptables liés au périmètre de consolidation

Les états financiers consolidés du Groupe comprennent les comptes de la Compagnie de Saint-Gobain et de toutes ses filiales contrôlées, des sociétés contrôlées conjointement et des sociétés sous influence notable.

4.1.1 Méthodes de consolidation

Intégration globale

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce le contrôle exclusif directement ou indirectement sont intégrées globalement.

Partenariats

Les partenariats qualifiés de co-entreprises sont consolidés par mise en équivalence. Les éléments du bilan et du compte de résultat des partenariats qualifiés d'activités conjointes sont consolidés ligne à ligne, à hauteur de la quote-part effectivement apportée par le Groupe.

Mise en équivalence

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable, directe ou indirecte, sont mises en équivalence.

La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence est présentée sur deux lignes distinctes du compte de résultat. Le résultat des sociétés mises en équivalence dont l'activité principale est le prolongement de l'activité opérationnelle du Groupe est présenté dans le résultat opérationnel sur la ligne « quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles » et pour les autres mises en équivalence, leur résultat est regroupé sur la ligne « quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence non opérationnelles » dans le résultat avant impôts.

4.1.2 Regroupements d'entreprises

Acquisitions par étapes et cessions partielles

En cas de prise de contrôle d'une entité dans laquelle le Groupe détient déjà une participation, la transaction est analysée comme une double opération : d'une part comme une cession de la totalité de la participation antérieurement détenue avec constatation du résultat de cession consolidé, et d'autre part, comme une acquisition de la totalité des titres avec constatation d'un écart d'acquisition sur l'ensemble de la participation (ancien lot et nouvelle acquisition).

En cas de cession partielle avec perte de contrôle (mais conservation d'une participation ne donnant pas le contrôle), la transaction est également décomposée en une cession et une acquisition : cession de la totalité de la participation avec calcul d'un résultat de cession consolidé, puis acquisition d'une participation ne donnant pas le contrôle, qui est alors enregistrée à la juste valeur.

Droits de vote potentiels et engagements d'achats d'actions

Les droits de vote potentiels constitués par des options d'achat sur des minoritaires sont pris en considération dans l'appréciation du contrôle exclusif par le Groupe uniquement lorsque celui-ci détient le contrôle.

Lorsqu'il existe des options croisées d'achat et de vente contractées avec un minoritaire sur des titres d'une société dont le Groupe détient le contrôle, le Groupe prend en compte la détention correspondante dans le calcul des pourcentages d'intérêts. Cette position conduit à reconnaître dans les comptes une dette sur investissement, présentée dans les autres provisions et passifs non courants, correspondant à la valeur actualisée du prix d'exercice estimé de l'option de vente en contrepartie d'une diminution des intérêts ne donnant pas le contrôle et des capitaux propres part du Groupe. La variation ultérieure de valeur de cette dette est enregistrée en capitaux propres.

Intérêts ne donnant pas le contrôle

Conformément à IFRS 10, les intérêts ne donnant pas le contrôle sont considérés comme une catégorie d'actionnaires (approche dite de « l'entité économique »). En conséquence, les variations des intérêts minoritaires sans perte de contrôle, restent en variation de capitaux propres et sont sans impact sur le compte de résultat et le bilan à l'exception de la variation de trésorerie.

4.1.3 Actifs et passifs détenus en vue de la vente et activités cédées ou en cours de cession

Les actifs et passifs qui sont immédiatement disponibles pour être vendus, et dont la vente est hautement probable dans un horizon d'un an, sont classés en actifs et passifs détenus en vue de la vente. Quand plusieurs actifs sont destinés à être cédés lors d'une transaction unique, on considère le groupe d'actifs dans son ensemble ainsi que les passifs qui s'y rattachent. Les actifs, ou groupes d'actifs, détenus en vue de la vente sont évalués au montant le plus faible entre la valeur nette comptable et la juste valeur nette des coûts de cession. Les actifs non courants classés comme détenus en vue de la vente ne sont plus amortis. Les actifs et passifs détenus en vue de la vente sont classés respectivement sur deux lignes du bilan consolidé et les comptes de produits et de charges restent consolidés ligne à ligne dans le compte de résultat du Groupe. Les actifs ainsi reclassés sont comptabilisés à la valeur la plus faible entre la juste valeur nette des coûts de cession et leur valeur nette comptable. À chaque clôture, la valeur des actifs et passifs détenus en vue de la vente est revue afin de déterminer s'il y a lieu de constater une dotation ou une reprise de provision dans le cas où la juste valeur nette des coûts de cession aurait évolué.

Une activité est considérée comme cédée ou en cours de cession quand elle représente une activité distincte et principale pour le Groupe, et que les critères de classification comme actif détenu en vue de la vente ont été satisfaits ou lorsque le Groupe a cédé l'activité. Les activités cédées ou en cours de cession sont présentées sur une seule ligne dans le compte de résultat du Groupe. Cette ligne comprend le résultat net après impôts des activités cédées ou en cours de cession jusqu'à la date de cession et les plus ou moins-values nettes d'impôt réalisées au titre des cessions de ces activités. De même, les flux de trésorerie générés par les activités cédées ou en cours de cession sont présentés, par nature d'opération, sur une ligne distincte du tableau des flux de trésorerie consolidés des périodes présentées.

4.1.4 Transactions internes

Les transactions entre les sociétés intégrées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé sont éliminés.

4.1.5 Conversion des états financiers des sociétés étrangères

Les états financiers consolidés sont présentés en euro, qui est la monnaie fonctionnelle et de présentation de la Compagnie de Saint-Gobain.

Les actifs et passifs des filiales hors zone euro sont convertis aux taux de change en vigueur à la clôture de la période et les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen de change de la période.

La part du Groupe dans les pertes ou les profits de conversion est comprise dans le poste « Écarts de conversion » inclus dans les capitaux propres, jusqu'à ce que les actifs ou passifs et toutes les opérations en devises étrangères auxquels ils se rapportent soient vendus, liquidés ou déconsolidés. Dans ce cas, ces différences de conversion sont comptabilisées soit en compte de résultat si l'opération conduit à une perte de contrôle, soit directement en variation de capitaux propres s'il s'agit d'une variation d'intérêts minoritaires sans perte de contrôle.

4.1.6 Opérations en devises

Les charges et les produits des opérations en devises autres que la monnaie fonctionnelle de la Compagnie de Saint-Gobain sont enregistrés pour leur contre-valeur à la date de l'opération. Les actifs et les dettes en devises sont convertis aux taux de clôture, et les écarts de change résultant de cette conversion sont enregistrés dans le compte de résultat, à l'exception de ceux relatifs aux prêts et emprunts entre des entités consolidées du Groupe qui, en substance, font partie intégrante de l'investissement net dans une filiale étrangère, et qui sont portés, nets d'impôt, au poste « Écarts de conversion », inclus dans les capitaux propres.

4.1.7 Hyperinflation

La norme IAS 29 « Information financière dans les économies hyperinflationnistes » requiert de retraiter les états financiers qui ont été établis selon la convention du coût historique. Ce retraitement consiste à appliquer un indice général des prix, de sorte que les états financiers soient exprimés dans l'unité de mesure en vigueur à la date de clôture. Ainsi l'ensemble des actifs et passifs non-monétaires doivent être corrigés de l'inflation pour refléter l'évolution du pouvoir d'achat à la date de clôture. De même, le compte de résultat est retraité pour corriger l'inflation constatée sur la période. Les éléments monétaires n'ont pas besoin d'être retraités, puisqu'ils reflètent déjà le pouvoir d'achat à la date de clôture.

Argentine

L'Argentine est, depuis le 1er juillet 2018, considérée comme un pays en hyperinflation. La norme IAS 29 s'applique donc aux entités dont la monnaie fonctionnelle est le peso argentin (selon la table d'inflation FACPCE).

Liban

Le Liban est considéré depuis octobre 2020 comme un pays en hyperinflation. La norme IAS 29 est ainsi devenue applicable, à compter du 31 décembre 2020, aux entités dont la monnaie fonctionnelle est la livre libanaise.

Le Groupe est faiblement exposé au Liban, le chiffre d'affaires et le total des actifs non courants représentent moins de 1 % des données consolidées du Groupe.

Turquie

Avec un taux d'inflation cumulée sur 3 ans supérieur à 100 % depuis février 2022, la Turquie a été intégrée en mars 2022 dans la liste des économies hyperinflationnistes. Le Groupe est faiblement exposé en Turquie, le chiffre d'affaires et le total des actifs non courants des sociétés en Turquie représentent moins de 1 % des données consolidées du Groupe.

4.2 Évolution du périmètre de consolidation

Les évolutions significatives du périmètre de consolidation du Groupe pour les exercices 2022 et 2021 sont présentées ci-dessous et une liste des principales filiales consolidées au 31 décembre 2022 est présentée en note 16, p. 326.

4.2.1 Opérations réalisées en 2022

Au cours de l'exercice 2022 le Groupe a réalisé 36 acquisitions de sociétés consolidées pour un prix d'acquisition total de 3 712 millions d'euros. Le Groupe a également procédé à 19 cessions de sociétés consolidées pour un prix de vente net des frais de cessions de 539 millions d'euros.

Principales acquisitions de l'exercice 2022

Les acquisitions représentent un chiffre d'affaires en année pleine d'un montant de 1 866 millions d'euros et un EBITDA d'environ 300 millions d'euros.

- Le 2 janvier 2022, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition d'Igland Industrier AS, un fabricant de garages préfabriqués pour villas, disposant également d'un réseau de services d'assemblage en Norvège ;
- Le 7 janvier 2022, Saint-Gobain a réalisé l'acquisition de Fischer Ag, une entreprise suisse d'installation et de réparation de cuisines et d'appareils électroménagers ;
- Le 4 février 2022, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition de Rockwool India Pvt Ltd., un acteur majeur dans la production de laine de roche en Inde. Cela fait suite à l'annonce le 21 décembre 2021 de l'accord signé par Saint-Gobain avec Alghanim Group ;
- Le 1er avril 2022, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition d'Impac, acteur de référence sur le marché de la chimie de la construction au Mexique. Cette acquisition permet au Groupe de consolider sa position de leader en Amérique latine tout en accélérant sa dynamique de croissance dans la région et en étoffant son offre de solutions à destination des marchés de la construction durable ;
- Le 12 mai 2022, Saint-Gobain a annoncé l'acquisition de Global SFC, acteur majeur dans la technologie nano-céramique de films de revêtement pour fenêtres, situé en Corée du Sud. Cette acquisition, finalisée le 22 avril 2022, permettra d'améliorer les propriétés isolantes de la gamme de films Solar Gard®, leader mondial dans les technologies innovantes de films permettant le contrôle solaire et la protection des surfaces à destination des marchés de la construction et de la mobilité durables ;

- Ce même jour, Saint-Gobain a annoncé l'acquisition de Monofrax LLC, acteur régional de référence sur le marché des réfractaires électrofondus aux États-Unis. Cette acquisition, finalisée le 20 avril 2022, complètera la présence mondiale de Saint-Gobain et renforcera la localisation de la production de réfractaires au plus proche du client final. Elle permettra de développer des applications verrières à haute valeur ajoutée et des solutions pour la décarbonation des procédés de fusion de métaux légers ;
- Le 1er août 2022, Saint-Gobain a annoncé avoir finalisé l'acquisition de Kaycan le 29 juillet 2022. Kaycan est une entreprise familiale de production et distribution de matériaux de construction d'extérieur au Canada et aux États-Unis. Grâce à sa position de leader au Canada dans les clins de façade, cette acquisition permet à Saint-Gobain de renforcer son statut de leader mondial de la construction durable, en devenant l'acteur majeur dans les clins de façade (« *siding* ») au Canada, et en élargissant son offre de revêtements en vinyle aux États-Unis.

  Cette acquisition représente un chiffre d'affaires *pro forma* en année pleine de 409 millions d'euros et un EBITDA de 70 millions d'euros sur l'exercice 2022.
- Le 27 septembre 2022, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition de la société GCP Applied Technologies, acteur mondial majeur de la chimie de la construction. Avec des présences géographiques et commerciales complémentaires à celles de Chryso dont l'acquisition a été finalisée en septembre 2021, GCP représente une opportunité unique pour Saint-Gobain d'établir une position de leader mondial dans le secteur en croissance de la chimie de la construction, et renforce la stratégie du Groupe en tant que leader mondial de la construction durable.

  Cette acquisition représente un chiffre d'affaires *pro forma* en année pleine de 952 millions d'euros et un EBITDA de 162 millions d'euros sur l'exercice 2022.
- Le 22 décembre 2022, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition de Matchem au Brésil. Avec Quartzolit, acteur de référence dans les mortiers, TekBond, spécialiste des mastics et adhésifs, et GCP Applied Technologies acquis récemment, Matchem complète l'offre en chimie de la construction de Saint-Gobain, un leader sur le marché brésilien avec 24 sites industriels. Cette acquisition va permettre à Saint-Gobain de renforcer sa position dans la chimie du bâtiment, notamment dans les adjuvants pour béton qui sont essentiels dans la décarbonation de la construction. Cette société sera consolidée en 2023.

L'identification et l'évaluation des actifs acquis, des passifs assumés et des dettes reprises à leur juste valeur des acquisitions 2022 ont démarré courant 2022 et seront finalisées dans les 12 mois suivant la date d'acquisition.

L'évaluation à leur juste valeur de chacune des grandes catégories d'actifs acquis et de passifs du Groupe Chryso a été finalisée au cours du premier semestre 2022. Les montants affectés en relation clientèle et en marques s'élèvent respectivement à 326 millions d'euros et 174 millions d'euros, ce qui ramène le goodwill à un montant de 493 millions d'euros après l'allocation du prix d'acquisition.

Au 31 décembre 2022, l'évaluation à leur juste valeur de chacune des grandes catégories d'actifs acquis et de passifs repris est détaillée dans le tableau suivant :

(en millions d'euros)	GCP Applied Technologies	Kaycan	Autres entrées de périmètre	Total à la date d'acquisition
Immobilisations incorporelles	811	505	375	1 691
Immobilisations corporelles et droits d'usage	264	5	98	367
Actifs financiers et autres actifs non courants	51	1	24	76
TOTAL DE L'ACTIF NON COURANT	**1 126**	**511**	**497**	**2 134**
Stocks	165	138	47	350
Créances clients	190	78	36	304
Autres créances	30	4	14	48
Disponibilités et équivalents de trésorerie	213	27	24	264
TOTAL DE L'ACTIF COURANT	**598**	**247**	**121**	**966**
Dettes financières et de loyers - Part à long terme	53		14	67
Provisions et autres passifs - Part à long terme	261	140	104	505
TOTAL DES DETTES NON COURANTES	**314**	**140**	**118**	**572**
Dettes financières et de loyers - Part à court terme	7		8	15
Provisions et autres passifs - Part à court terme	19			19
Dettes fournisseurs	109	49	43	201
Autres dettes	176	21	39	236
Emprunts à moins d'un an et banques créditrices	155	17	14	186
TOTAL DES DETTES COURANTES	**466**	**87**	**104**	**657**
TOTAL JUSTE VALEUR DE L'ACTIF NET ACQUIS	**944**	**531**	**396**	**1 871**
Coût des titres	2 430	886	313	3 629
Quote-part des intérêts minoritaires	4		4	8
ÉCART D'ACQUISITION	**1 490**	**355**	**(79)**	**1 766**

Principales cessions de l'exercice 2022

Les cessions représentent un chiffre d'affaires en année pleine d'un montant de 1 043 millions d'euros.

Les principales sorties de périmètre de l'exercice 2022 sont récapitulées ci-après :

- Le 10 janvier 2022, Saint-Gobain a finalisé la cession de son activité régionale de transformation de verre Glassolutions au Danemark au fabricant de verre allemand Semcoglas Holding GmbH ;
- Le 4 février 2022, Saint-Gobain a annoncé la cession de son activité régionale de transformation de verre Baltiklaas Oü en Estonie à Polar Glass Oü, une filiale de Barrus AS ;
- Le 17 février 2022, Saint-Gobain a signé un accord en vue de la cession de son activité de distribution spécialisée en carrelage au Royaume-Uni – CTD Tile Group à Aurelius Investments, et un accord concernant la cession à Wolseley UK de la société Ideal Bathrooms, sa dernière enseigne de distribution spécialisée en produits de plomberie, chauffage et sanitaire au Royaume-Uni ;
- Le 28 février 2022, Saint-Gobain a finalisé la cession à Wolseley UK de trois de ses quatre dernières enseignes de distribution spécialisées en plomberie, chauffage et sanitaire au Royaume-Uni : Neville Lumb, DHS et Bassetts ;
- Le 12 mai 2022, Saint-Gobain a annoncé la cession de International Decorative Surfaces (IDS), son activité de distribution spécialisée en revêtements de sol, plans de travail et stratifiés au Royaume-Uni, à Chiltern Capital ;
- Ce même jour, Saint-Gobain a signé des accords définitifs en vue de la cession de deux sites de transformation de verre spécialisés dans la production de double vitrage au Royaume-Uni ;
- Le 27 mai, Saint-Gobain a annoncé la cession de ses filiales de transformation de verre en Autriche, Eckelt Glas et Glas Ziegler, au groupe privé allemand Aequita, ainsi que sa participation dans la co-entreprise Glaskontor Erfurt – activité de transformation de verre en Allemagne – à Caleoglas Group ;
- Le 2 septembre 2022, Saint-Gobain a annoncé avoir finalisé la cession de son activité de transformation verrière Saint-Gobain Glassolutions Grand Ouest en France, à un groupe d'investisseurs privés mené par d'anciens managers du Groupe ;
- Le 30 septembre 2022, Saint-Gobain a finalisé la cession de Protrae, son activité de transformation et de distribution de bois au Danemark, à son principal client Jem & Fix ;
- Ce même jour, Tadmar, société de distribution spécialisée en plomberie, chauffage et sanitaire en Pologne, a été cédée à la société polonaise 3W ;
- Le 1er décembre 2022, Saint-Gobain a finalisé la cession de son activité mondiale de Cristaux et Détecteurs à un consortium mené par SK Capital Partners associé à Edgewater Capital Partners, deux fonds américains de capital-investissement spécialisés dans les matériaux de haute technologie ;
- Le 29 décembre 2022, la cession de certaines des activités céramiques destinées au marché traditionnel de la sidérurgie a été finalisée. Il s'agit des sites de Vinhedo au Brésil et de Latrobe aux États-Unis, cédés au groupe japonais Shinagawa Refractories Corporation.

Ces cessions s'inscrivent dans la poursuite de la stratégie d'optimisation du portefeuille de Saint-Gobain, visant à améliorer le profil de croissance et de rentabilité du Groupe, en ligne avec les objectifs du plan « Grow & Impact ».

4.2.2 Opérations réalisées en 2021

Au cours de l'exercice 2021, le Groupe a réalisé 31 acquisitions de sociétés consolidées pour un prix d'acquisition total de 985 millions d'euros. Le Groupe a également procédé à 12 cessions de sociétés consolidées pour un prix de vente de 187 millions d'euros.

Les principales opérations sont récapitulées ci-après :

- Le 15 février 2021, Saint-Gobain a finalisé la cession de Saniplus, en Espagne, au groupe espagnol Stonewall Ventures SL, avec la vente de Saniplast, son activité de distribution de matériaux pour travaux de génie civil, faisant suite à la cession fin 2020 de Sanigrif, son activité de distribution de plomberie, sanitaire et chauffage ;
- Le 19 février 2021, conformément à l'accord de renforcement du partenariat de Saint-Gobain avec El Volcan en Argentine et au Pérou, Saint-Gobain a racheté la société El Volcan Soluciones Constructivas, spécialisée dans la production et la vente de plaques de plâtre au Pérou ;
- Le 15 mars 2021, Saint-Gobain a annoncé l'acquisition d'une participation majoritaire dans la société Brüggemann, l'un des acteurs les plus reconnus en Allemagne pour la fabrication et l'installation de solutions de construction modulaire en bois clés en main destinées à la construction neuve et à la rénovation ;
- Le 28 mai 2021, Saint-Gobain a cédé La Plataforma, son activité de distribution de matériaux pour la construction en Espagne, au groupe Bigmat, et a finalisé le 5 juillet 2021 la cession de son enseigne Discesur à Group Jorge Fernandez en association avec Group Terrapilar ;
- Le 31 mai 2021, Saint-Gobain a annoncé avoir cédé la société Saint-Gobain Glassolutions Objekt-Center, spécialisée dans les opérations de transformation de verre du réseau Glassolutions en Allemagne, au groupe privé allemand Aequita basé à Munich ;
- Après être entré en négociations exclusives le 9 novembre 2020, Saint-Gobain a annoncé, le 1er juin 2021, avoir finalisé la cession de la société Lapeyre et de ses filiales en France à Mutares, société cotée à la Bourse de Francfort ;
- Le 12 juillet 2021, Saint-Gobain a signé la cession de Graham, activité de distribution spécialisée en plomberie sanitaire chauffage au Royaume-Uni, à UK Plumbing Supplies et à Wolseley ;
- Le 15 juillet 2021, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition de Scientific and Production Company Adhesive LLC en Russie, entreprise spécialisée contrôlant la totalité du cycle de production du polyuréthane et de l'époxy pour développer, fabriquer et fournir une vaste sélection de produits de haute qualité à destination des marchés de la construction, du transport et du spatial ;
- Le 28 juillet 2021, Saint-Gobain a finalisé la cession de PAM Chine (société SG Pipelines Co. Ltd), suite à la signature le 16 avril 2021 d'un accord prévoyant la cession au cours du second semestre 2021 de 67 % de son activité Canalisation en Chine à un consortium mené par le management local ;
- Après être entré en négociations exclusives le 4 janvier 2021, Saint-Gobain a finalisé, le 30 juillet 2021, la cession de la société Saint-Gobain Distribution The Netherlands (SGD NL), opérant aux Pays-Bas sous les marques Raab Karcher, Tegelgroep Nederland, Galvano et Van Keulen, au Groupe BME (Building Materials Europe) ;

- Le 31 août 2021, le Groupe a annoncé la cession de la société française Aurys, spécialisée dans le façonnage et la transformation du verre plat, à un ancien manager de Saint-Gobain ;
- Le 31 août 2021, Saint-Gobain a également annoncé avoir cédé la société allemande GVG Deggendorf, spécialisée dans le verre trempé, au groupe suisse Arbonia ;
- Le 1er septembre 2021, Saint-Gobain a acquis la société néerlandaise Equflow BV, concepteur et fournisseur de premier plan de débitmètres destinés au marché des bioprocédés à usage unique, ce qui lui permet d'élargir son offre de solutions de gestion des fluides à usage unique ;
- Le 29 septembre 2021, conformément à la communication faite le 20 mai 2021, Saint-Gobain a annoncé avoir finalisé l'acquisition de Chryso, acteur mondial de premier plan sur le marché de la chimie de la construction, grâce à des solutions complètes d'additifs pour une construction durable. Cette acquisition, parfaitement alignée avec la stratégie de Saint-Gobain de se positionner en leader mondial de la construction durable, permet au Groupe de développer sa présence sur le marché en croissance de la chimie de la construction, tout en bénéficiant de synergies de coûts et de ventes ;
- Le 30 septembre 2021, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition de Duraziv, groupe roumain spécialisé dans la production d'adhésifs et autres solutions à valeur ajoutée de chimie du bâtiment ;
- Le 30 septembre 2021, conformément à la communication faite le 11 mai 2021, Saint-Gobain a finalisé l'acquisition de la société française Panofrance, un distributeur spécialiste de bois et de panneaux pour la construction et l'agencement ;
- Le 1er octobre 2021, Saint-Gobain a fait l'acquisition d'une participation majoritaire dans Abe Mauritius, acteur de premier plan dans les mortiers techniques, additifs et produits imperméabilisants à Maurice, et licencié de la marque Chryso ;
- Le 4 octobre 2021, Saint-Gobain a annoncé la finalisation de l'acquisition de la société Raboni Normandie, un distributeur multispécialiste de matériaux de construction sur le marché dynamique de la rénovation résidentielle et de l'efficacité énergétique en France ;
- Le 10 novembre 2021, Saint-Gobain a annoncé l'acquisition d'une participation minoritaire dans Livspace, entreprise numérique positionnée sur les marchés en croissance de l'habitat résidentiel en Inde et en Asie du Sud-Est ;
- Le 15 novembre 2021, le Groupe a annoncé l'acquisition d'une usine de gypse à Nairobi, au Kenya. Il s'agira du premier site de production de Saint-Gobain au Kenya, sur lequel Saint-Gobain prévoit par ailleurs d'investir dans une ligne de production de chimie de la construction.

Au 31 décembre 2021, les acquisitions représentaient un chiffre d'affaires en année pleine d'environ 816 millions d'euros et un EBITDA de 123 millions d'euros. Les cessions représentaient un chiffre d'affaires en année pleine d'environ 1 856 millions d'euros, dont 641 millions d'euros concernant la cession Lapeyre.

4.3 Actifs et passifs détenus en vue de la vente

Le 12 décembre 2022, Saint-Gobain a annoncé avoir signé un accord en vue de la cession de toutes ses marques de négoce au Royaume-Uni – dont le distributeur de bois et matériaux de construction Jewson au groupe Stark. Cette transaction, qui n'est soumise à aucune condition externe, devrait être finalisée au premier trimestre 2023. Saint-Gobain n'aura alors plus d'activité de distribution au Royaume-Uni.

Ces cessions s'inscrivent dans la poursuite de la stratégie d'optimisation du portefeuille de Saint-Gobain, visant à améliorer le profil de croissance et de rentabilité du Groupe.

Les critères relatifs aux actifs et passifs destinés à être cédés étant remplis (cf. note 4.1.3, p. 279), les comptes de bilan des entités de distribution au Royaume-Uni ont été regroupés et évalués au 31 décembre 2022 conformément aux dispositions de la norme IFRS 5, sur les postes « Actifs et passifs détenus en vue de la vente » du bilan consolidé.

Par ailleurs, ces entités en cours de cession n'ont pas été considérées comme des activités abandonnées au compte de résultat au sens d'IFRS 5 car elles ne constituent pas une activité principale pour le Groupe.

En revanche, toutes les sociétés classées en actifs et passifs détenus en vue de la vente en 2021 ont été cédées au cours de l'exercice 2022.

Le détail des actifs et passifs détenus en vue de la vente est le suivant :

(en millions d'euros)	31 déc. 2022	31 déc. 2021
Immobilisations incorporelles, corporelles et droits d'usage et autres actifs non courants	529	66
Stocks, créances clients, autres créances	851	159
Disponibilités et équivalents de trésorerie	14	2
ACTIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	**1 394**	**227**
Provisions pour retraites et avantages au personnel	(1)	3
Autres provisions et passifs, courants et non courants	50	11
Dettes fournisseurs, autres dettes et autres passifs courants	603	98
Dettes financières, emprunts à moins d'un an et banques créditrices	333	55
PASSIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	**985**	**167**
ACTIFS ET PASSIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE – NET	**409**	**60**

4.4 Évolution du nombre de sociétés consolidées

Au 31 décembre 2022, le nombre de sociétés consolidées est de :

	France	Étranger	Total
Sociétés contrôlées			
31 décembre 2021	**126**	**634**	**760**
Nouvelles sociétés consolidées	10	108	118
Sociétés absorbées	(15)	(20)	(35)
Sociétés sorties du périmètre	(3)	(16)	(19)
31 décembre 2022	**118**	**706**	**824**
Sociétés mises en équivalence et partenariats			
31 décembre 2021	**3**	**85**	**88**
Nouvelles sociétés consolidées		6	6
Sociétés sorties du périmètre		(6)	(6)
31 décembre 2022	**3**	**85**	**88**
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2021	**129**	**719**	**848**
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2022	**121**	**791**	**912**

4.5 Engagements hors bilan donnés liés au périmètre du Groupe

Au 31 décembre 2022, les engagements d'achats irrévocables s'élèvent à environ 50 millions d'euros. Ils comprennent notamment l'acquisition d'IDP Chemicals en Egype et de Tèrmica San Luis en Argentine.

NOTE 5 ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

5.1 Éléments du compte de résultat

5.1.1 Comptabilisation du chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires provenant de la vente de marchandises ou de services est comptabilisé net des remises et des avantages commerciaux consentis et des taxes sur vente, dès lors que le contrôle des marchandises ou des services a été transféré au client. Le chiffre d'affaires provenant de la vente de marchandises est comptabilisé essentiellement au moment de leur livraison. Le chiffre d'affaires provenant de la vente de service est comptabilisé dès lors que celui-ci a été rendu, ou en fonction du pourcentage d'avancement du service évalué sur la base des coûts encourus. De même, au sein des entités de Distribution, les retours attendus sont comptabilisés en déduction du chiffre d'affaires et reclassés en stocks pour leur valeur nette comptable en raison de la possibilité d'un droit de retour des marchandises conformément à la durée du droit. Un passif au titre du remboursement futur de ces retours est également comptabilisé.

Concernant les contrats de construction, les sociétés du Groupe comptabilisent le chiffre d'affaires à l'avancement, en fonction des coûts encourus. Les coûts liés sont comptabilisés en résultat au moment où ils sont encourus. Lorsque le résultat d'un contrat de construction ne peut pas être estimé de façon fiable, le chiffre d'affaires est comptabilisé à hauteur des coûts encourus s'il est probable que ces coûts seront recouvrés. Enfin, lorsqu'il est probable que le total des coûts sera supérieur au total des produits, la perte attendue est comptabilisée immédiatement.

La part des contrats de construction dans le chiffre d'affaires n'est pas significative au niveau du Groupe.

5.1.2 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation mesure la performance des Segments du Groupe. C'est l'indicateur principal de gestion utilisé en interne et en externe depuis de nombreuses années. Les profits et pertes de change et variations de juste valeur des instruments de couverture non qualifiés relatifs à des éléments d'exploitation sont enregistrés en résultat d'exploitation. La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence dont l'activité est dans le prolongement de celle du Groupe est également enregistrée en résultat d'exploitation.

Les rabais fournisseurs obtenus par les entités de Distribution sont un élément du résultat d'exploitation (diminution du coût des ventes). L'existence de rabais contractuels fournisseurs constitue une pratique courante dans le secteur de la distribution de produits industriels. Pour la plupart, ces rabais sont déterminés par l'application d'un taux, garanti contractuellement par type de produit, aux volumes achetés. Leur processus de calcul est informatisé à partir des factures des fournisseurs. En conséquence, la détermination des montants à comptabiliser en compte de résultat à ce titre n'intègre que peu de jugement. D'autres rabais reposent sur un mécanisme comportant des objectifs par paliers, pour lesquels le pourcentage de rabais augmente au fur et à mesure de l'atteinte des différents paliers et ce sur une période donnée. Dans ce cas, un jugement basé à la fois sur l'historique, les performances déjà enregistrées et les tendances, permet de déterminer le niveau de rabais à comptabiliser en compte de résultat. Ce jugement est exercé de manière prudente et cohérente d'un exercice à l'autre.

5.1.3 Résultat opérationnel

Le résultat opérationnel comprend l'ensemble des produits et des charges autres que le résultat financier, la quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence non opérationnelles et les impôts sur les résultats.

Le résultat opérationnel par nature est détaillé ci-dessous :

(en millions d'euros)	Exercice 2022	Exercice 2021
CHIFFRE D'AFFAIRES ET PRODUITS ACCESSOIRES	**51 197**	**44 160**
Charges de personnel :		
Salaires et charges sociales [1]	(8 995)	(8 296)
Rémunérations en actions [2]	(43)	(58)
Retraites et avantages au personnel [2]	(189)	(249)
Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles et incorporelles et des droits d'usage [3]	(2 048)	(1 934)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles	61	52
Autres [4]	(34 646)	(29 168)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**5 337**	**4 507**
Autres produits opérationnels	245	176
Autres charges opérationnelles [3]	(1 000)	(747)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	**(755)**	**(571)**
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**4 582**	**3 936**

(1) *L'augmentation des salaires et charges sociales sur l'exercice 2022 par rapport à 2021 s'explique par le fort niveau d'activité cette année et par un effet de change défavorable ;*

(2) *Les rémunérations en actions (charges IFRS 2) et l'évolution de la charge de retraites sont détaillées en note 6, p. 291 ;*

(3) *Le total des dotations aux amortissements des immobilisations corporelles, incorporelles, des droits d'usage, et des amortissements des actifs incorporels liés aux PPA s'élève à 2 164 millions d'euros en 2022 contre 1 986 millions d'euros en 2021 ;*

(4) *Le poste « Autres » du résultat d'exploitation correspond aux coûts des marchandises vendues, rabais fournisseurs et frais de distribution des entités de Distribution ainsi qu'aux frais de transport, coûts des matières premières et autres coûts de production dans les autres entités. Il comprend également les frais de recherche et développement comptabilisés en charges d'exploitation qui s'élèvent à 520 millions d'euros en 2022 (447 millions d'euros en 2021).*

5.1.4 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels comprennent principalement les dotations nettes aux provisions pour litiges hors exploitation courante et pour environnement, les résultats de cessions et dépréciations d'actifs, les amortissements des actifs incorporels liés aux PPA, les charges de restructuration supportées à l'occasion de cessions ou d'arrêts d'activités ainsi que les charges relatives aux dispositions prises en faveur du personnel visé par des mesures d'ajustement d'effectifs.

Les autres produits et charges opérationnels sont détaillés ci-dessous :

(en millions d'euros)	Exercice 2022	Exercice 2021
Dépréciations d'actifs [1]	(299)	(213)
Amortissements des actifs incorporels liés aux PPA [2]	(116)	(52)
Autres charges opérationnelles [3]	(323)	(243)
Autres charges opérationnelles et dépréciations d'actifs	**(738)**	**(508)**
Plus-values de cession des actifs immobilisés	**245**	**176**
PLUS ET MOINS-VALUES DE CESSIONS, DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS, IMPACTS LIÉS AUX VARIATIONS DE PÉRIMÈTRE	**(493)**	**(332)**
PERTES ET PROFITS HORS EXPLOITATION [4]	**(262)**	**(239)**
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	**(755)**	**(571)**

(1) *Le poste « Dépréciations d'actifs » inclut : les dépréciations sur les écarts d'acquisition, sur les immobilisations incorporelles et corporelles et sur les droits d'usage, sur les actifs destinés à être cédés et sur les autres actifs, et concerne majoritairement la Distribution au Royaume-Uni en 2022 ;*

(2) *Les amortissements des marques et des listes clients sont reconnus séparément en « Autres charges opérationnelles et dépréciations d'actifs », avec les autres pertes et profits liés aux regroupements d'entreprises, qui ne participent pas à la mesure de la performance des Segments opérationnels du Groupe ;*

(3) *En 2022 comme en 2021, les autres charges opérationnelles comprennent essentiellement les moins-values de cession, les mises au rebut d'immobilisations, les frais d'acquisition et les ajustements de prix d'acquisition encourus lors des regroupements d'entreprises ;*

(4) *Les pertes et profits hors exploitation comprennent notamment les charges associées aux litiges et aux restructurations.*

5.2 Informations sectorielles

En application de la norme IFRS 8, l'information sectorielle suit l'organisation interne du Groupe telle que présentée à la Direction générale. Le Groupe a choisi de présenter les informations par Segments conformément au *reporting* interne. Les actifs et passifs sectoriels comprennent les immobilisations corporelles nettes, le besoin en fonds de roulement, les écarts d'acquisition, les autres immobilisations incorporelles nettes après déduction des impôts différés sur marques et terrains, ainsi que les actifs et passifs détenus en vue de la vente. Les investissements industriels correspondent aux acquisitions d'immobilisations corporelles et n'incluent pas les droits d'usage.

La structure du Groupe est constituée de cinq ensembles, avec quatre entités régionales et une entité mondiale Solutions de Haute Performance. L'information sectorielle est présentée par Segments de la façon suivante :

- Solutions de Haute Performance (SHP), qui suit une organisation par marché pour les clients mondiaux : Mobilité, Sciences de la vie, Industrie de la construction et Industrie.

Les quatre entités régionales sont les suivantes :

- Région Europe du Nord, qui regroupe les pays nordiques, le Royaume-Uni, l'Irlande, la Suisse, l'Allemagne, l'Autriche, l'Europe de l'Est et la Russie ;
- Région Europe du Sud - Moyen-Orient (MO) & Afrique, composée de la France, du Benelux, des pays de la Méditerranée, du Moyen-Orient et de l'Afrique ;
- Région Amériques, qui comprend l'Amérique du Nord et l'Amérique latine ;
- Région Asie Pacifique, qui inclut l'Asie et l'Inde ;
- Autres, comprenant les différentes *holdings* du Groupe.

Les données sectorielles des exercices de 2022 et 2021 par Segments sont les suivantes :

Exercice 2022

(en millions d'euros)	Solutions de Haute Performance [2]	Europe du Nord	Europe du Sud [2] - MO & Afrique	Amériques [2]	Asie-Pacifique	Autres [1]	Total Groupe
Chiffre d'affaires et produits accessoires	9 648	16 413	15 198	9 064	2 132	(1 258)	51 197
Résultat d'exploitation	1 155	1 279	1 219	1 462	257	(35)	5 337
Résultat opérationnel	1 047	951	1 145	1 281	249	(91)	4 582
Résultat des sociétés mises en équivalence	2	13	12	30	6	3	66
Amortissements d'exploitation	383	620	587	305	104	49	2 048
Dépréciations d'actifs	4	215	7	52	7	0	285
EBITDA	1 371	1 872	1 761	1 740	360	19	7 123
Investissements incorporels et corporels [3]	406	445	434	430	198	27	1 940
Écarts d'acquisition nets [4]	3 162	4 207	2 067	3 130	292	0	12 858
Marques, relations clientèle et propriété intellectuelle [4]	1 014	1 048	503	1 058	0	0	3 623
Actifs et passifs sectoriels [4]	8 165	9 006	7 441	7 221	1 431	258	33 522

(1) *La colonne « Autres » correspond à l'élimination des opérations intra-Groupe pour le chiffre d'affaires interne et aux holdings pour les autres rubriques ;*

(2) *Les chiffres d'affaires de la France et des États-Unis représentent respectivement 12 341 millions d'euros et 8 135 millions d'euros. Les actifs sectoriels de la France et des États-Unis représentent respectivement 8 333 millions d'euros et millions d'euros et 7 535 millions d'euros.*

(3) *Les investissements incorporels et corporels n'incluent pas les droits d'usage ;*

(4) *Les postes « Écarts d'acquisition nets » et « Marques, relations clientèles et propriété intellectuelle » n'incluent pas les actifs des sociétés détenues en vue de la vente (les actifs et passifs de ces sociétés étant inclus dans les actifs et passifs sectoriels).*

Exercice 2021

(en millions d'euros)	Solutions de Haute Performance [2]	Europe du Nord	Europe du Sud [2] – MO & Afrique	Amériques [2]	Asie-Pacifique	Autres [1]	Total Groupe
Chiffre d'affaires et produits accessoires	7 511	15 028	14 044	6 815	1 787	(1 025)	44 160
Résultat d'exploitation	931	1 100	1 166	1 123	211	(24)	4 507
Résultat opérationnel	712	966	1 019	1 012	252	(25)	3 936
Résultat des sociétés mises en équivalence	1	14	1	32	6	2	56
Amortissements d'exploitation	332	623	575	262	91	51	1 934
Dépréciations d'actifs	7	90	78	11	2	0	188
EBITDA	1 098	1 709	1 715	1 358	302	20	6 202
Investissements incorporels et corporels [3]	346	424	395	276	134	16	1 591
Ecarts d'acquisition nets [4]	2 697	4 239	2 038	1 924	283	0	11 181
Marques, relations clientèle et propriété intellectuelle [4]	270	1 050	490	389	0	0	2 199
Actifs et passifs sectoriels [4]	6 736	9 265	7 224	4 940	1 383	328	29 876

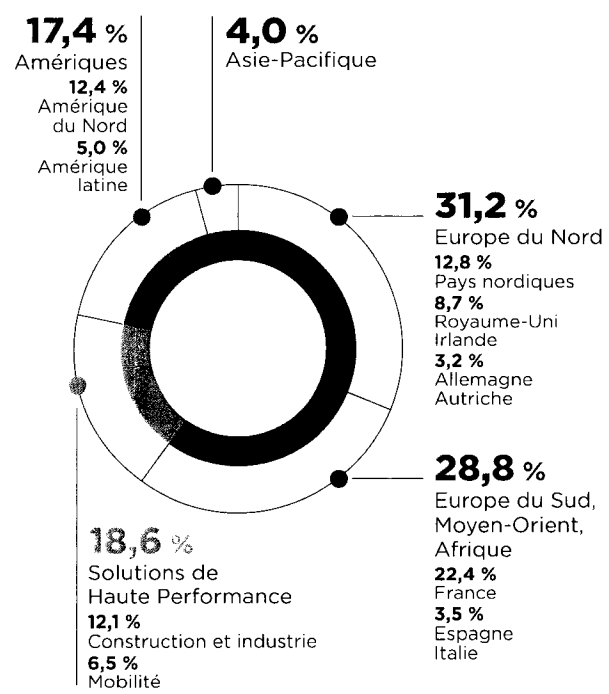
(1) *La colonne « Autres » correspond à l'élimination des opérations intra-Groupe pour le chiffre d'affaires interne et aux holdings pour les autres rubriques ;*

(2) *Le chiffre d'affaires de la France, des États-Unis et du Royaume-Uni représentent respectivement 11 346 millions d'euros, 6 187 millions d'euros et 4 441 millions d'euros. Les actifs sectoriels de la France, des États-Unis et du Royaume-Uni représentent respectivement 7 503 millions d'euros, 5 581 millions d'euros et 2 742 millions d'euros ;*

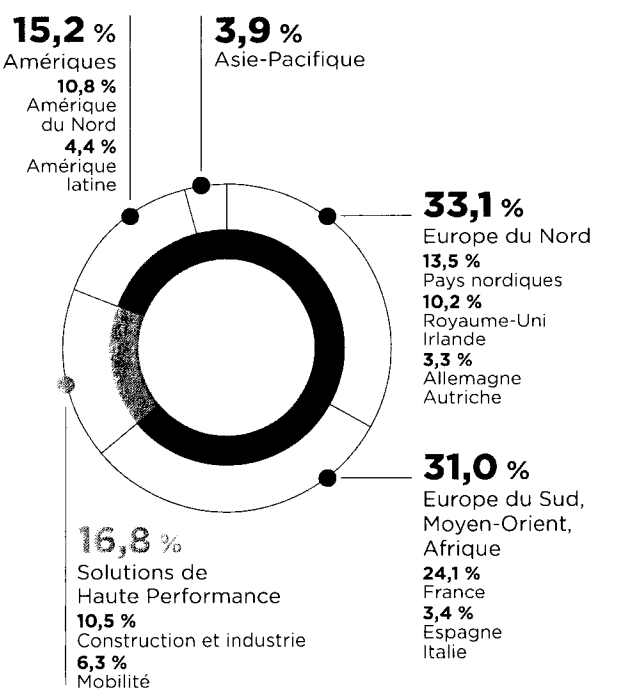
(3) *Les investissements incorporels et corporels n'incluent pas les droits d'usage ;*

(4) *Les postes « Écarts d'acquisition nets » et « Marques, relations clientèles et propriété intellectuelle » n'incluent pas les actifs des sociétés détenues en vue de la vente (les actifs et passifs de ces sociétés étant inclus dans les actifs et passifs sectoriels).*

En 2022, la répartition du chiffre d'affaires et des produits accessoires par Segments et pour les pays les plus significatifs est la suivante :



La répartition au 31 décembre 2021 du chiffre d'affaires et des produits accessoires par Segments était la suivante :



5.3 Indicateurs de performance

5.3.1 EBITDA

L'EBITDA résulte du calcul du résultat d'exploitation majoré des dotations aux amortissements d'exploitation des immobilisations corporelles, incorporelles et des droits d'usage et des pertes et des profits hors exploitation.

L'EBITDA s'élève à 7 123 millions d'euros en 2022 (6 202 millions d'euros en 2021). Son calcul est le suivant :

(en millions d'euros)	Exercice 2022	Exercice 2021
Résultat d'exploitation	5 337	4 507
Amortissements d'exploitation des immobilisations corporelles et incorporelles	1 332	1 255
Amortissements d'exploitation des droits d'usage	716	679
Pertes et profits hors exploitation	(262)	(239)
EBITDA	**7 123**	**6 202**

5.3.2 Cash-flow libre

Le *cash-flow* libre – CFL est l'excédent de trésorerie dégagé par l'activité de l'entreprise. Son calcul est le suivant : l'EBITDA augmenté du résultat financier, des impôts sur les résultats et de la variation du besoin en fonds de roulement, diminué des amortissements des droits d'usage, des investissements corporels et incorporels hors capacités additionnelles.

5.3.3 Cash-flow libre d'exploitation

Le *cash-flow* libre d'exploitation – CFLE est l'excédent de trésorerie dégagé par l'activité opérationnelle de l'entreprise. Son calcul correspond au résultat d'exploitation augmenté des pertes et des profits hors exploitation et de la variation du besoin en fonds de roulement, diminué des amortissements d'exploitation, des investissements corporels, incorporels et des droits d'usage.

5.3.4 Retour sur capitaux propres employés

Le retour sur capitaux employés ou ROCE est l'expression en pourcentage du rapport entre le résultat d'exploitation de l'exercice annualisé après correction des variations du périmètre de consolidation (prise en compte de douze mois de résultat d'exploitation pour les acquisitions et annulation du résultat d'exploitation des sociétés cédées), rapporté aux actifs à la clôture de l'exercice, qui incluent : les immobilisations corporelles nettes, le besoin en fonds de roulement, les écarts d'acquisition nets, les autres immobilisations incorporelles, les actifs et passifs détenus en vue de la vente, et qui excluent les impôts différés sur les marques, les relations clientèles et terrains non amortissables.

5.3.5 Résultat net courant

Le résultat net courant correspond au résultat après impôts et intérêts ne donnant pas le contrôle, diminué des plus ou moins-values de cession, des dépréciations d'actifs, des provisions non récurrentes significatives et des impôts et intérêts minoritaires afférents.

Le résultat net courant s'élève à 3 335 millions d'euros en 2022 (2 815 millions d'euros en 2021). Rapporté au nombre moyen pondéré de titres en circulation au 31 décembre (514 372 413 actions en 2022, 526 244 506 actions en 2021), il représente un bénéfice net courant par action de 6,48 euros en 2022 contre 5,35 euros en 2021.

L'écart entre le résultat net et le résultat net courant s'explique de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2022	Exercice 2021
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)	**3 003**	**2 521**
Déduction faite des éléments suivants :		
Résultat de cession d'actifs	(42)	(7)
Dépréciations d'actifs et autres	(333)	(272)
Dotation/reprise provisions non récurrentes	(16)	0
Impact des intérêts ne donnant pas le contrôle	2	(1)
Impôts sur résultat de cession, dépréciations d'actifs, provisions non récurrentes et dépréciations d'impôts différés sur déficits reportables	57	(14)
RÉSULTAT NET COURANT (PART DU GROUPE)	**3 335**	**2 815**

5.4 Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement se compose des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2022	31 déc. 2021
VALEUR NETTE DES STOCKS	**7 219**	**6 598**
CRÉANCES CLIENTS VALEUR NETTE	**5 178**	**5 104**
Autres créances d'exploitation	1 337	1 424
Autres créances hors exploitation	113	80
AUTRES CRÉANCES VALEUR NETTE	**1 450**	**1 504**
CRÉANCES D'IMPÔTS COURANTS	**76**	**166**
DETTES FOURNISSEURS	**7 266**	**6 903**
Autres dettes d'exploitation	4 428	4 153
Autres dettes hors exploitation	650	655
AUTRES DETTES	**5 078**	**4 808**
DETTES D'IMPÔTS COURANTS	**263**	**236**
Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (lié à l'activité)	2 040	2 070
Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (y compris créances et dettes d'impôts courants)	(724)	(645)
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	**1 316**	**1 425**

5.4.1 Stocks

Les stocks sont évalués au plus bas de leur coût ou de leur valeur nette de réalisation. Le coût comprend les coûts d'acquisition (nets des rabais fournisseurs), de transformation et les autres coûts encourus pour amener le stock dans l'endroit et l'état où il se trouve. Il est généralement calculé selon la méthode du coût moyen pondéré et dans certains cas selon la méthode Premier Entré Premier Sorti. Il peut également inclure le dénouement des couvertures de flux de trésorerie liées à des achats de stocks en devises. La valeur nette de réalisation est le prix de vente dans le cours normal de l'activité, diminué des coûts estimés pour l'achèvement et de ceux nécessaires pour réaliser la vente. L'impact de la sous-activité est exclu de la valorisation des stocks.

Au 31 décembre 2022 et 2021, les stocks se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 déc. 2022	31 déc. 2021
Valeur brute		
Matières premières	2 152	1 726
En-cours de production	446	367
Produits finis	5 246	5 033
VALEUR BRUTE DES STOCKS	**7 844**	**7 126**
Provisions pour dépréciation		
Matières premières	(233)	(191)
En-cours de production	(17)	(16)
Produits finis	(375)	(321)
PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATIONS DES STOCKS	**(625)**	**(528)**
VALEUR NETTE DES STOCKS	**7 219**	**6 598**

La valeur nette des stocks s'élève à 7 219 millions d'euros au 31 décembre 2022 comparée à 6 598 millions d'euros au 31 décembre 2021. Les dépréciations de stocks comptabilisées en charges en 2022 s'élèvent à 332 millions d'euros (279 millions d'euros en 2021). Les reprises de dépréciations de stocks ont été comptabilisées pour un montant de 222 millions d'euros en 2022 (219 millions d'euros en 2021).

5.4.2 Créances et dettes d'exploitation et hors exploitation

Les créances clients, les dettes fournisseurs, les autres créances et autres dettes sont comptabilisées à la valeur nette comptable qui, compte tenu des échéances de paiement généralement inférieures à trois mois, est proche de la juste valeur. Des dépréciations sont constituées pour couvrir les risques de non-recouvrement total ou partiel des créances à hauteur des pertes de crédit attendues.

Le Groupe considère que la concentration du risque de contrepartie lié aux créances clients est limitée du fait de la diversité de ses métiers, du nombre de ses clients et de leurs implantations géographiques mondiales. Par ailleurs, il suit et analyse régulièrement les créances clients en dépassement d'échéance et, le cas échéant, procède à un ajustement de la dépréciation comptabilisée.

Le Groupe dispose de plusieurs programmes de titrisation et d'affacturage de créances commerciales, certains de ces programmes sont maintenus dans les créances et dans l'endettement à court terme lorsque, après analyse du contrat, les risques sur les créances commerciales ne sont pas transférés en substance aux organismes de financement (ces informations sont détaillées dans la note 10.3.8, p. 316 et 10.3.10, p. 316).

Créances clients et autres créances

Les créances clients et les autres créances se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2022	31 déc. 2021
Valeur brute	5 597	5 449
Provisions pour dépréciation	(419)	(345)
CRÉANCES CLIENTS VALEUR NETTE	**5 178**	**5 104**
Rabais obtenus et avances versées aux fournisseurs	529	636
Créances sociales	32	35
Créances fiscales d'exploitation (hors impôts sur les sociétés)	484	470
Créances diverses d'exploitation	299	289
Autres créances hors exploitation	113	81
Provisions pour dépréciation des autres créances	(7)	(7)
AUTRES CRÉANCES VALEUR NETTE	**1 450**	**1 504**

Les créances au 31 décembre 2022 sont stables par rapport au 31 décembre 2021.

En 2022, l'impact des variations de provisions et des pertes sur créances irrécouvrables s'est traduit par une charge de 119 millions d'euros contre 55 millions d'euros en 2021.

Les pertes sur créances irrécouvrables sont en baisse à 56 millions d'euros contre 78 millions d'euros au cours de l'exercice 2021.

Les créances clients au 31 décembre 2022 et 2021 sont détaillées par échéance dans le tableau ci-dessous :

	Valeur brute		Dépréciation		Valeur nette	
(en millions d'euros)	31 déc. 2022	31 déc. 2021	31 déc. 2022	31 déc. 2021	31 déc. 2022	31 déc. 2021
CRÉANCES CLIENTS NON ÉCHUES	**4 612**	**4 616**	**(81)**	**(62)**	**4 531**	**4 554**
depuis moins d'un mois	417	350	(38)	(29)	379	321
entre un mois et trois mois	173	148	(42)	(30)	131	118
depuis plus de trois mois	395	335	(258)	(224)	137	111
CRÉANCES CLIENTS ÉCHUES	**985**	**833**	**(338)**	**(283)**	**647**	**550**
CRÉANCES CLIENTS	**5 597**	**5 449**	**(419)**	**(345)**	**5 178**	**5 104**

Dettes fournisseurs et autres dettes

Les dettes fournisseurs et les autres dettes se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2022	31 déc. 2021
DETTES FOURNISSEURS	**7 266**	**6 903**
Acomptes reçus et rabais accordés aux clients	1 788	1 636
Fournisseurs d'immobilisations	472	439
Subventions reçues	88	91
Dettes sociales	1 497	1 439
Dettes fiscales (hors impôt sur les sociétés)	442	403
Autres dettes d'exploitation	701	675
Autres dettes hors exploitation	90	125
AUTRES DETTES	**5 078**	**4 808**

5.5 Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles

5.5.1 Engagements d'achats irrévocables

Les engagements d'achats irrévocables comprennent les obligations contractuelles relatives aux achats de matières premières et de services ainsi que les engagements contractuels en matière d'immobilisations corporelles et incorporelles.

		Paiements dus par période			
(en millions d'euros)	Total 2022	À moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	Total 2021
Immobilisations corporelles et incorporelles	115	39	19	57	129
Matières premières et énergie	1 786	659	882	245	1 550
Services	324	121	192	11	155
TOTAL	**2 225**	**819**	**1 093**	**313**	**1 834**

5.5.2 Engagements de garanties

Dans le cadre des cessions de filiales, le Groupe peut être amené à donner des garanties de passif. Il est constitué une provision chaque fois qu'un risque est identifié et qu'une estimation du coût est possible. En 2022, le groupe Saint-Gobain a également reçu des engagements de garanties pour un montant de 75 millions d'euros contre 56 millions d'euros à fin 2021.

5.5.3 Engagements commerciaux

Les engagements commerciaux du Groupe se présentent ainsi :

		Montants des engagements par période			
(en millions d'euros)	Total 2022	À moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	Total 2021
Dettes assorties de garantie	69	39	14	16	51
Autres engagements donnés	255	58	50	147	224
TOTAL	**324**	**97**	**64**	**163**	**275**

Le montant des créances assorties de garanties détenues par le Groupe s'élève à 81 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 75 millions d'euros au 31 décembre 2021. Par ailleurs, les actifs nantis représentent fin 2022 un montant de 1 054 millions d'euros contre 1 095 millions d'euros fin 2021 et ils concernent principalement des actifs non courants nantis au Royaume-Uni.

5.5.4 Autres engagements

Une provision sur les quotas d'émission de gaz à effet de serre est comptabilisée dans les comptes consolidés en cas d'insuffisance entre les émissions et les droits attribués au niveau du Groupe.

Le groupe Saint-Gobain disposait à la fin de l'exercice 2022 de 4,4 millions de tonnes de quotas d'émission de gaz à effet de serre, qui permettront la restitution de nos émissions réelles de CO_2 de l'année 2022. En conséquence, aucune provision n'a été comptabilisée à ce titre dans les comptes du Groupe.

NOTE 6 EFFECTIFS, CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

6.1 Effectifs des sociétés consolidées par intégration globale

Effectifs moyens

	Exercice 2022	Exercice 2021
Cadres	30 372	29 007
Employés	69 623	69 398
Ouvriers	69 437	68 475
TOTAL EFFECTIFS MOYENS	**169 432**	**166 880**

Effectifs fin de période

Les effectifs totaux du Groupe pour les sociétés consolidées par intégration globale s'élèvent à 170 714 personnes au 31 décembre 2022 (167 816 personnes au 31 décembre 2021).

6.2 Rémunération des dirigeants

Les rémunérations directes et indirectes versées en 2022 et en 2021 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 2022	Exercice 2021
Rémunérations des administrateurs	1,1	1,1
Rémunérations brutes directes et indirectes		
part fixe	9,6	8,7
part variable	5,7	5,5
Charges IFRS 2 – paiement fondé sur des actions	9,2	16,2
TOTAL HORS CHARGES DE RETRAITES IAS 19 ESTIMÉES	**25,6**	**31,5**
Charges de retraites IAS 19 estimées*	7,2	5,7
TOTAL	**32,8**	**37,2**

* *La charge de 2021 prenait en compte l'externalisation auprès d'un assureur tiers du régime L. 137-11.*

Le montant global des rémunérations brutes perçues en 2022 des sociétés françaises et étrangères du Groupe par les membres de la Direction du Groupe (hors éléments de rémunération à long terme versés en numéraire) s'est élevé à 15,3 millions d'euros (14,2 millions d'euros en 2021), dont 5,7 millions d'euros (5,5 millions d'euros en 2021) au titre de la part variable brute de ces rémunérations.

Le montant provisionné au titre des engagements pris en matière de retraite (*Defined Benefit Obligation* (DBO) sur les indemnités de fin de carrière et les rentes viagères) relatif aux membres de la Direction du Groupe est de 29,2 millions d'euros au 31 décembre 2022 (contre 31 millions d'euros au 31 décembre 2021). Cette diminution s'explique par les mouvements intervenus en 2021 et l'externalisation auprès d'un assureur tiers du régime L. 137-11 cristallisé dans le cadre de la loi Pacte.

6.3 Provisions pour retraites et avantages au personnel

6.3.1 Description des régimes à prestations définies

Après leur départ en retraite, certains anciens salariés du Groupe perçoivent des pensions selon des systèmes conformes aux règlementations locales. À ces prestations s'ajoutent des retraites directement à la charge de certaines sociétés françaises et étrangères du Groupe.

Les engagements du Groupe en matière de retraites et d'indemnités de départ en retraite sont calculés pour la clôture par des actuaires indépendants. Ils sont déterminés en appliquant la méthode des unités de crédits projetées (prise en compte de l'évolution des salaires jusqu'à la date de fin de carrière) et des conditions économiques propres à chaque pays. Ces engagements peuvent être financés par des fonds de retraites et l'engagement résiduel est constaté en provision au bilan.

Lorsque les actifs du régime excèdent l'engagement, un actif est constaté en « actifs nets de retraites » dans les autres actifs non courants. Ces actifs sont plafonnés à hauteur des avantages économiques futurs qu'ils procurent. La variation du plafonnement de l'actif est enregistrée en capitaux propres.

Les écarts actuariels résultent des changements d'hypothèses actuarielles, des ajustements d'expérience et des écarts entre les taux de rendement réel et calculé des fonds. Ces écarts sont enregistrés dans la période de leur constatation en contrepartie des capitaux propres.

Le Groupe comptabilise en résultat financier le coût des intérêts des engagements et le rendement des actifs de couverture sur la base du taux d'actualisation utilisé pour l'évaluation des engagements déterminé en début de période.

Les principaux régimes à prestations définies du Groupe sont les suivants :

En France, à leur départ en retraite, les salariés du Groupe reçoivent une indemnité dont le montant varie en fonction de l'ancienneté et des autres modalités de la convention collective dont ils relèvent.

Outre les indemnités de fin de carrière, il existe trois régimes de retraites à prestations définies fondés sur le salaire de fin de carrière. Ces plans de retraites ont été fermés aux nouveaux salariés par les sociétés concernées entre 1969 et 1997. Par ailleurs, un régime de retraite collectif à prestations définies répondant à l'article L. 137-11 du Code de la sécurité sociale a été mis en place à la Compagnie de Saint-Gobain à effet du 1er mars 2012. Conformément à une ordonnance du 4 juillet 2019 consécutive à la loi Pacte, ce régime a été fermé et les droits acquis ont été gelés au 31 décembre 2019. En 2021, deux nouveaux régimes répondant à l'article L. 1 37-11-2 issus de la loi Pacte ont été mis en place à effet du 1er janvier 2020. Ceux-ci se caractérisent par des versements définitifs à un assureur tiers qui endosse la responsabilité de l'engagement.

Le Groupe applique depuis l'exercice 2021 la décision de l'IFRIC « Changement du mode de calcul des engagements relatifs à certains régimes de prestations définies ».

En Allemagne, les plans de retraites d'entreprises procurent des couvertures portant à la fois sur les droits de retraites, versés sous forme de pensions, et les prestations en cas de décès ou d'invalidité du salarié. Ces plans sont fermés aux nouveaux salariés depuis 1996. Depuis janvier 1997, les nouveaux salariés bénéficient de plans de retraites basés sur des contributions financées conjointement par l'employeur et le salarié.

Aux Pays-Bas, à compter du 1er janvier 2019, le principal régime de retraite couvrant 80 % des employés est converti en un régime à cotisations définies avec un programme résiduel à prestations définies pendant une période de transition de douze ans maximum.

Au Royaume-Uni, les plans de retraites procurent des couvertures portant à la fois sur les droits de retraites versés sous forme de pensions, les prestations en cas de décès du salarié et les prestations en cas d'invalidité permanente. Il s'agit de régimes à prestations définies fondés sur une moyenne des salaires au cours des dernières années d'emploi. Ils sont fermés aux nouveaux salariés depuis 2001. En 2021, la structure juridique de ces plans a été modifiée, ce qui a entraîné la fermeture de la section relative à l'activité de distribution de matériaux de construction depuis le 1er janvier 2022.

Aux États-Unis et au Canada, les plans de retraites sont des plans à prestations définies fondés sur le salaire de fin de carrière. Depuis le 1er janvier 2001, les nouveaux salariés bénéficient d'un système de plan à cotisations définies.

Aux États-Unis et en Espagne, après leur départ en retraite, les anciens salariés du Groupe bénéficient d'autres avantages que les retraites, notamment des avantages concernant la prévoyance. Les engagements calculés à ce titre suivant la méthode actuarielle sont couverts par une provision constatée au bilan.

Les provisions pour autres avantages à long terme comprennent tous les autres avantages accordés aux salariés. Ces avantages regroupent principalement les médailles du travail en France, les primes de jubilé en Allemagne, les rémunérations différées, les provisions pour avantages sociaux aux États-Unis et les indemnités de fin de contrats dans différents pays. Ces indemnités font généralement l'objet d'un calcul actuariel selon les mêmes règles que les engagements de retraites. Les écarts actuariels dégagés dans l'année sont amortis immédiatement dans l'exercice de leur constatation.

6.3.2 Hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des engagements et des fonds de retraites

Hypothèses de taux

Les hypothèses de mortalité, de rotation du personnel et d'augmentation de salaires tiennent compte des conditions économiques propres à chaque pays ou société du Groupe. Les taux d'actualisation sont établis par zone ou pays sur la base de l'observation des taux obligataires au 31 décembre 2022.

Pour la zone euro (y compris la France), deux taux d'actualisation en fonction de la duration des régimes sont déterminés à partir d'un modèle de courbe de taux développé par le Cabinet Mercer : un taux pour les régimes de duration inférieure ou égale à 15 ans en 2022 (14 ans en 2021), et un taux pour les régimes de duration supérieure à 15 ans en 2022 (14 ans en 2021).

Les taux utilisés en 2022 dans les pays où les engagements du Groupe sont les plus significatifs sont les suivants :

	France		Zone euro (hors France)		Royaume-Uni	États-Unis
(en pourcentage)	Plans à duration courte	Plans à duration longue	Plans à duration courte	Plans à duration longue		
Taux d'actualisation	4,16 %	4,23 %	4,16 %	4,23 %	4,85 %	5,20 %
Taux de croissance salariale	1,90 % à 5,50 %		2,70 % à 3,00 %		2,00 % *	3,00 %
Taux d'inflation	2,20 %		2,20 %		2,50 %	2,50 %

* *Plafonnement des salaires de référence pour le calcul des droits.*

Les taux utilisés en 2021 dans les pays où les engagements du Groupe sont les plus significatifs étaient les suivants :

	France		Zone euro (hors France)		Royaume-Uni	États-Unis
(en pourcentage)	Plans à duration courte	Plans à duration longue	Plans à duration courte	Plans à duration longue		
Taux d'actualisation	1,06 %	1,42 %	1,06 %	1,42 %	1,95 %	2,70 %
Taux de croissance salariale	1,90 % à 5,50 %		2,10 % à 2,30 %		2,00 % *	3,00 %
Taux d'inflation	1,70 %		1,60 % à 2,00 %		2,70 %	2,20 %

* *Plafonnement des salaires de référence pour le calcul des droits.*

Ces trois zones représentent la quasi-totalité de l'engagement et la révision des hypothèses actuarielles notamment les taux d'actualisation et les taux d'inflation a contribué à diminuer l'engagement, et par conséquent la provision, d'un montant de 3 589 millions d'euros.

Les rendements dégagés sur la quasi-totalité des fonds sont de 3 506 millions d'euros inférieurs aux rendements prévisionnels, entraînant une augmentation de la provision du même montant. Par ailleurs, une variation du plafonnement de l'actif de 95 millions d'euros (principalement en Suisse) génère une augmentation de la provision du même montant.

Sensibilité aux hypothèses

Une diminution (augmentation) de 0,5 point du taux d'actualisation engendrerait une augmentation (diminution) des engagements de l'ordre de 140 millions d'euros sur les États-Unis, 100 millions d'euros sur la zone Euro et 270 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 320 millions d'euros.

Les hypothèses de mortalité, de rotation de personnel et de taux d'intérêt utilisées pour actualiser la valeur des engagements futurs au titre des avantages annexes sont les mêmes que celles retenues pour le calcul des retraites. Aux États-Unis, le taux de progression de la consommation médicale des retraités varie de 4,00 % à 5,99 % (avant 65 ans) et de 2,26 % à 6,56 % (après 65 ans) par an, selon l'âge du bénéficiaire (une variation de 1 point de ce taux entraînerait une augmentation de l'engagement de l'ordre de 13 millions d'euros).

6.3.3 Détail et évolution des engagements de retraites, d'indemnités de départ en retraites et de prévoyance des retraités

Valeur nette comptable des provisions

Les provisions pour engagements de retraites et autres engagements sociaux sont constituées de :

(en millions d'euros)	31 déc. 2022	31 déc. 2021
Engagements de retraites	1 110	1 263
Indemnités de fin de carrière	290	361
Prévoyance des retraités	183	255
TOTAL DES PROVISIONS POUR ENGAGEMENTS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITES	**1 583**	**1 879**
Couverture médicale	27	26
Incapacité de longue durée	8	8
Autres avantages à long terme	94	101
PROVISIONS POUR RETRAITES ET AVANTAGES AU PERSONNEL	**1 712**	**2 014**

Les provisions pour l'ensemble des autres avantages à long terme s'élèvent à 129 millions d'euros au 31 décembre 2022 (135 millions d'euros au 31 décembre 2021).

Le montant des engagements nets de retraites et prévoyance des retraités hors autres avantages à long terme se décompose entre actif et passif de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2022	31 déc. 2021
Engagements provisionnés - passif	1 583	1 879
Engagements financés d'avance - actif	(569)	(894)
ENGAGEMENTS NETS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITES	**1 014**	**985**

Analyse des engagements et des provisions pour retraites et prévoyance des retraités

Les engagements et les provisions pour retraites et prévoyance des retraités à fin 2022 se décomposent comme suit par grande zone géographique :

(en millions d'euros)	France	Zone Euro (hors France)	Royaume-Uni	États-Unis	Reste du monde	Total net
DURATION MOYENNE *(en années)*	**12**	**13**	**14**	**11**	**14**	**13**
Montant des engagements de retraites financés	432	1 086	3 256	2 423	945	8 142
Montant des engagements de retraites non financés	225	39	0	162	194	620
Juste valeur des fonds de retraites	(203)	(684)	(3 764)	(2 123)	(1 104)	(7 878)
ENGAGEMENTS SUPÉRIEURS (INFÉRIEURS) AUX FONDS DE RETRAITES	**454**	**441**	**(508)**	**462**	**35**	**884**
Plafonnement de l'actif	0	9	0	0	121	130
ENGAGEMENTS NETS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITES	**454**	**450**	**(508)**	**462**	**156**	**1 014**

Les engagements et les provisions pour retraites et prévoyance des retraités à fin 2021 se décomposent comme suit par grande zone géographique :

(en millions d'euros)	France	Zone Euro (hors France)	Royaume-Uni	États-Unis	Reste du monde	Total net
DURATION MOYENNE *(en années)*	**14**	**17**	**20**	**13**	**16**	**17**
Montant des engagements de retraites financés	584	1 496	5 471	2 941	1 029	11 521
Montant des engagements de retraites non financés	294	51	-	220	270	835
Juste valeur des fonds de retraites	(249)	(848)	(6 261)	(2 915)	(1 129)	(11 402)
ENGAGEMENTS SUPÉRIEURS (INFÉRIEURS) AUX FONDS DE RETRAITES	**629**	**699**	**(790)**	**246**	**170**	**954**
Plafonnement de l'actif	-	-	2	-	29	31
ENGAGEMENTS NETS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITES	**629**	**699**	**(788)**	**246**	**199**	**985**

Variation de la valeur nette comptable des provisions

La variation des engagements de retraites et prévoyance des retraités s'explique de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Engagements de retraites	Juste valeur des fonds	Plafonnement de l'actif	Engagements nets de retraites et prévoyance des retraités
SITUATION AU 1ER JANVIER 2021	**12 523**	**(10 370)**	**13**	**2 166**
Variations				
Coût des services rendus	205			205
Coût financier/rendement calculé des fonds	189	(160)		29
Cotisations salariales et frais administratifs des fonds		(3)		(3)
Coût des services passés	11			11
Réductions / liquidations de régimes	13			13
Contributions aux fonds		(492)		(492)
Prestations servies	(625)	532		(93)
Écarts actuariels et plafonnement de l'actif	(597)	(222)	17	(802)
Écarts de conversion	677	(693)	1	(15)
Évolution du périmètre	(31)	(1)		(32)
Actifs / passifs détenus en vue de la vente	(9)	7		(2)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**(167)**	**(1 032)**	**18**	**(1 181)**
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2021	**12 356**	**(11 402)**	**31**	**985**
Variations				
Coût des services rendus	188			188
Coût financier/rendement calculé des fonds	244	(232)		12
Cotisations salariales et frais administratifs des fonds		(6)		(6)
Coût des services passés	1			1
Réductions / liquidations de régimes	(1)			(1)
Contributions aux fonds		(153)		(153)
Prestations servies	(710)	631		(79)
Écarts actuariels et plafonnement de l'actif	(3 589)	3 506	95	12
Écarts de conversion	6	16	4	26
Évolution du périmètre	270	(244)		26
Actifs / passifs détenus en vue de la vente	(3)	6		3
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**(3 594)**	**3 524**	**99**	**29**
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2022	**8 762**	**(7 878)**	**130**	**1 014**

Écarts actuariels

L'écart actuariel sur les provisions se compose des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Exercice 2022	Exercice 2021
Engagements de retraite	(3 589)	(597)
Juste valeur des fonds	3 506	(222)
Plafonnement de l'actif	95	17
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**12**	**(802)**

Fonds de retraites

Des fonds de retraites ont été progressivement constitués par le versement de contributions principalement au Royaume-Uni et aux États-Unis. Les contributions versées en 2022 par le Groupe à ces fonds s'élèvent à 153 millions d'euros (492 millions d'euros en 2021).

Une variation de 0,5 point du taux de rendement réel aurait un impact de l'ordre de 39 millions d'euros sur les capitaux propres.

Les fonds sont principalement composés de :

	31 déc. 2022	31 déc. 2021
Actions	18 %	17 %
Obligations	56 %	63 %
Autres	26 %	20 %
TOTAL	**100 %**	**100 %**

Les contributions aux fonds de retraites estimées pour 2023 pourraient s'élever à environ 86 millions d'euros.

6.3.4 Régimes à cotisations définies

Les cotisations aux régimes à cotisations définies sont comptabilisées en charges dans l'exercice où elles sont encourues.

Le montant relatif aux régimes à cotisations définies est estimé à 703 millions d'euros sur l'exercice 2022 (647 millions d'euros en 2021), dont 444 millions d'euros de cotisations aux systèmes légaux de base (423 millions d'euros en 2021), 134 millions d'euros de cotisations aux systèmes complémentaires légaux essentiellement français (126 millions d'euros en 2021) et 125 millions d'euros pour des plans à cotisations définies supplétifs (98 millions d'euros en 2021).

6.4 Paiements en actions

6.4.1 Plan d'Épargne du Groupe (PEG)

Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) est ouvert à tous les salariés français ainsi qu'aux salariés de la plupart des autres pays où le Groupe est présent. Une condition minimale d'ancienneté dans le Groupe de trois mois est requise pour pouvoir bénéficier du PEG. Les salariés investissent dans des actions Saint-Gobain à un cours préférentiel. Ces actions sont détenues, selon les pays, soit directement soit par l'intermédiaire des fonds communs de placement du PEG ; elles ne peuvent être cédées pendant une période incompressible de cinq ou dix années, sauf évènements exceptionnels. Le prix de souscription est celui fixé par le Directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain sur délégation du Conseil d'administration. Il correspond à la moyenne des premiers cours cotés de l'action Saint-Gobain sur Euronext Paris aux 20 séances de bourse qui précèdent la décision avec application d'une décote de 20 %, conformément aux dispositions légales, aux résolutions de l'Assemblée générale et aux délibérations du Conseil d'administration. Les salariés bénéficient également d'un abondement de l'entreprise qui est enregistré en charges dans les comptes du Groupe. Par ailleurs, le Groupe enregistre une charge IFRS 2 mesurant l'avantage offert aux salariés (9,3 millions d'euros en 2022, contre 13,2 millions d'euros en 2021).

Au premier semestre 2022, Saint-Gobain a mis en œuvre un nouveau plan d'épargne Groupe. Le prix de référence est de 56,48 euros (44,76 euros en 2021), soit, après décote de 20 %, un prix de souscription de 45,19 euros (35,81 euros en 2021) qui a été arrêté par décision du Directeur général le 14 mars 2022.

En 2022, le Groupe a émis au titre du PEG 4 916 097 actions nouvelles (5 562 855 actions en 2021) de quatre euros de nominal réservées à ses salariés, à un prix moyen de 45,19 euros (35,81 euros en 2021) représentant une augmentation de capital de 222 millions d'euros (199 millions d'euros en 2021) nette des frais y afférant.

6.4.2 Plans d'options sur actions

La Compagnie de Saint-Gobain a mis en œuvre, jusqu'en 2018, des plans d'options sur actions réservés à certaines catégories de personnel.

Dans le cadre de ces plans, le Conseil d'administration a attribué des options donnant aux bénéficiaires la possibilité d'obtenir des actions Saint-Gobain à un prix fixé, sans aucune décote, en référence à la moyenne des premiers cours cotés de l'action aux 20 séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration.

Le délai minimum à respecter avant de lever les options est de quatre ans pour l'ensemble des plans en cours. Pendant ce délai, aucune des options reçues ne peut être exercée. Le délai maximum de levée des options est de dix ans à partir de la date d'attribution. Le bénéfice des options est perdu en cas de départ du Groupe, sauf exceptions définies.

Parmi les plans en vigueur au 31 décembre 2022, les plans de 2013, 2015, 2016 et 2017 sont des plans d'achat d'actions. Le plan de 2018 a quant à lui été qualifié en plan de souscription d'actions, sur décision du Conseil d'administration courant 2022, préalablement au début de la période d'exercice,.

Les plans en vigueur sont soumis pour toutes les catégories de bénéficiaires sans exception à une condition de performance.

Depuis 2019, aucun plan d'options sur actions n'a été mis en œuvre.

Le nombre d'options non levées a évolué comme suit :

	Actions de quatre euros de nominal	Prix moyen d'exercice *(en euros)*
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2020	**844 524**	**40,04**
Options attribuées		
Options exercées	(151 173)	38,59
Options caduques	(141 862)	49,38
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2021	**551 489**	**38,03**
Options attribuées		
Options exercées	(28 977)	40,97
Options caduques*	(36 691)	31,71
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2022	**485 821**	**38,32**

* *Dont 15 411 du plan d'options de 2018 devenues caduques pour non-réalisation des conditions de performance, et 17 000 pour retraits de droits, ainsi que 4 280 options devenues caduques suite à la fin de la période d'exercice du plan de souscription d'actions de 2012.*

Les charges d'exploitation relatives aux plans d'options sur actions sont calculées sur la base d'un modèle Black & Scholes.

Les paramètres retenus sont les suivants :

- la volatilité tient compte à la fois de la volatilité historique constatée sur le marché de l'action et observée sur une période glissante de dix ans, et de la volatilité implicite telle que mesurée par le marché des options. Les périodes correspondant à une volatilité anormale sont exclues des observations ;
- la durée moyenne de détention est déterminée sur la base des comportements réels des bénéficiaires d'options ;
- les dividendes anticipés sont appréciés sur la base de l'historique des dividendes depuis 1988 ;
- le taux d'intérêt sans risque retenu est le taux des emprunts d'État à long terme ;
- les éventuelles conditions de performance de marché sont prises en compte dans l'évaluation initiale de la charge IFRS 2.

La charge ainsi calculée est étalée sur la période d'acquisition des droits, qui est de quatre ans maximum.

La charge IFRS 2 correspondant à l'amortissement des plans attribués antérieurement, s'élève à 0,1 million d'euros en 2022 (0,4 million d'euros en 2021).

Le tableau ci-dessous récapitule les données relatives aux plans d'options en vigueur au 31 décembre 2022, après prise en compte de la réalisation partielle des conditions de performance attachées à certains plans :

	Options exerçables et non levées			
Date d'attribution	Prix d'exercice *(en euros)*	Nombre d'options	Durée pondérée contractuelle restante *(en mois)*	Nature des options
2013	38,80	36 707	11	Achat
2015	39,47	36 739	35	Achat
2016	40,43	43 897	47	Achat
2017	49,38	121 713	59	Achat
2018	32,24	246 765	71	Souscription
TOTAL		**485 821**		

Au 31 décembre 2022, 485 821 options étaient exerçables à un prix moyen d'exercice de 38,32 euros. Toutes les options sont maintenant devenues exerçables.

6.4.3 Attribution d'actions de performance et d'unités de performance

Depuis 2009, des plans d'attribution gratuite d'actions de performance à émettre réservés à certaines catégories de personnel ont également été mis en œuvre. Ces attributions sont soumises à une condition de présence ainsi qu'à des conditions de performance explicitées ci-dessous. La charge IFRS 2 a été calculée en tenant compte de ces critères, et après déduction de la valeur actualisée des dividendes non perçus. Elle a été étalée sur la période d'acquisition des droits de quatre ans maximum.

De 2012 à 2015, des plans d'attribution d'unités de performance ont été mis en œuvre au bénéfice de certains salariés en France. Ces attributions sont également soumises à des conditions de présence et de performance et la charge IFRS 2 est donc calculée en prenant en compte ces facteurs ainsi que le mode de débouclage des plans (versement en numéraire). En effet, en application d'IFRS 2, lorsque le dénouement de l'instrument est réalisé par remise de numéraire, alors la valeur des instruments attribués est estimée à la date d'attribution dans un premier temps, puis réestimée à chaque clôture et la charge ajustée en conséquence au prorata des droits acquis à la clôture considérée. La charge est étalée sur la durée d'acquisition des droits.

Plans d'attribution d'actions de performance

Au 31 décembre 2022, quatre plans d'attribution d'actions de performance, autorisés par le Conseil d'administration en 2019, 2020, 2021 et le 24 novembre 2022, sont en cours.

Le montant enregistré en charges sur l'exercice 2022 au titre de ces plans s'élève à 33,2 millions d'euros (44,4 millions d'euros sur l'exercice 2021).

Tous les plans sont assujettis à une condition de présence et à une condition de performance. La durée d'acquisition des actions prévue par ces plans est de quatre ans, la livraison des actions devant intervenir le quatrième jour suivant la clôture de cette période pour les plans 2019, 2020, 2021 et 2022.

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 2020	**4 965 834**
Droits à actions de performance attribués en novembre 2021	1 184 475
Création/livraison d'actions	(904 712)
Droits devenus caducs ou annulés	(324 838)
NOMBRE D'ACTIONS (DROITS EN-COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2021	**4 920 759**
Droits à actions de performance attribués en novembre 2022	1 232 792
Création/livraison d'actions	(1 076 098)
Droits devenus caducs ou annulés*	(141 921)
NOMBRE D'ACTIONS (DROITS EN-COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2022	**4 935 532**

* *Dont 53 310 devenus caducs à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance, et 88 611 à la suite de retraits de droits.*

Concernant les plans d'attribution d'actions de performance, leur juste valeur correspond au prix de marché de l'action à la date d'attribution, diminué de la perte de dividendes attendus pendant la période d'acquisition. La charge est étalée sur la période d'acquisition des droits de quatre ans maximum.

Le tableau ci-dessous donne pour les quatre plans d'attribution d'actions de performance en cours au 31 décembre 2022 le calendrier prévisionnel de livraison des actions sous réserve des cas de déblocage anticipé pour décès/invalidité et des conditions de présence et de performance restant à remplir :

Date d'attribution	Nombre de droits 31 déc. 2022*	Date de livraison	Type d'actions
21 novembre 2019	1 250 920	24 novembre 2023	existantes
26 novembre 2020	1 267 545	29 novembre 2024	existantes
25 novembre 2021	1 184 275	28 novembre 2025	existantes
24 novembre 2022	1 232 792	27 novembre 2026	existantes
TOTAL	**4 935 532**		

* *Sous réserve de la réalisation des conditions de performance et de présence applicables à chacun des plans.*

Plans d'attribution d'unités de performance

Des plans d'attribution d'unités de performance, assujettis à des conditions de présence et de performance, ont été mis en œuvre annuellement entre 2012 et 2015 au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France. Lesdits plans ne donnent pas lieu à remise d'actions mais donnent à leurs bénéficiaires la possibilité de recevoir à long terme (période d'exercice comprise entre quatre années après la date d'attribution et dix années après cette date) une rémunération en numéraire dont le montant sera déterminé par référence au cours de bourse de l'action Saint-Gobain.

Aucun plan de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance n'a été mis en place depuis 2016.

La période d'acquisition du dernier plan ayant pris fin en 2019, il n'y a plus de charges au titre de ces plans.

NOTE 7 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES, CORPORELLES ET DROITS D'USAGE

7.1 Écarts d'acquisition

Lors d'une acquisition, les actifs identifiables acquis et les passifs repris et passifs éventuels de la filiale sont comptabilisés à leur juste valeur. La norme prévoit un délai de douze mois après la date d'acquisition pour identifier les actifs et passifs assumés de l'acquise non constatés lors de la comptabilisation initiale du regroupement et modifier rétroactivement les valeurs initialement attribuées.

L'évaluation du prix d'acquisition (« contrepartie transférée » dans la terminologie IFRS 3R), incluant le cas échéant le montant estimé de la juste valeur des compléments de prix et rémunérations conditionnelles (« contrepartie éventuelle » dans la terminologie IFRS 3R), doit être finalisée dans les douze mois qui suivent l'acquisition. Conformément à IFRS 3R, les ajustements éventuels du prix d'acquisition au-delà de la période de douze mois sont enregistrés en compte de résultat. Les coûts directs liés à l'acquisition sont comptabilisés en charge de la période.

Par ailleurs, les écarts d'acquisition sont enregistrés uniquement lors de la prise de contrôle. Toute augmentation ultérieure de pourcentage d'intérêt (sans prise ou perte de contrôle) n'affecte plus l'écart d'acquisition mais est enregistrée en variation des capitaux propres.

Les écarts d'acquisition sont inscrits au bilan consolidé comme la différence entre, d'une part, le prix d'acquisition à la date d'acquisition, augmenté du montant des intérêts ne donnant pas le contrôle de la société acquise déterminés soit à leur juste valeur (méthode du *goodwill* « complet ») soit sur la base de leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets identifiables acquis (méthode du *goodwill* « partiel ») et, d'autre part, le montant net des actifs et passifs acquis à leur juste valeur à la date d'acquisition. Le Groupe privilégie la méthode du *goodwill* « partiel » et en conséquence le montant des écarts d'acquisition enregistré selon la méthode du *goodwill* « complet » n'est pas significatif.

Tout surplus du prix d'acquisition par rapport à la quote-part de l'acquéreur dans les justes valeurs des actifs et passifs acquis est comptabilisé en écart d'acquisition. Toute différence négative entre le prix d'acquisition et la juste valeur des actifs et passifs acquis est reconnue en résultat au cours de l'exercice d'acquisition.

Les variations des écarts d'acquisition sur les exercices 2022 et 2021 sont détaillées ci-dessous :

(en millions d'euros)	31 déc. 2022	31 déc. 2021
Au 1er janvier		
Valeur brute	13 399	12 229
Dépréciations cumulées	(2 218)	(2 201)
VALEUR NETTE	**11 181**	**10 028**
Variations		
Dépréciations	(28)	(30)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	(37)	354
Évolution du périmètre	1 742	815
Actifs détenus en vue de la vente	0	14
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**1 677**	**1 153**
Au 31 décembre		
Valeur brute	14 304	13 399
Dépréciations cumulées	(1 446)	(2 218)
VALEUR NETTE	**12 858**	**11 181**

En 2022, les évolutions du périmètre correspondent principalement aux entrées de périmètre avec notamment l'acquisition de GCP Applied Technologies (cf. note 4.2.1, p. 280) pour 1 490 millions d'euros, la finalisation de la comptabilisation de l'acquisition de Chryso, qui a engendré une réduction de l'écart d'acquisition de 229 millions d'euros, et enfin les acquisitions de Kaycan et d'Impac pour respectivement 355 millions d'euros et 51 millions d'euros.

Des pertes de valeur ont été constatées pour un total de 28 millions d'euros sur des actifs isolés sur la période. Les écarts de conversion et les retraitements de l'hyperinflation incluent principalement les incidences de la variation de change de la livre sterling, du dollar américain, de la couronne norvégienne, du dollar canadien, de la couronne suédoise, du real brésilien et du peso argentin.

En 2021, les évolutions du périmètre correspondaient principalement à l'entrée de périmètre liée à l'acquisition de Chryso pour 722 millions d'euros, aux acquisitions d'Equflow et de Duraziv pour respectivement 20 et 17 millions d'euros, et aux ajustements des PPA qui étaient alors en cours. Des pertes de valeur avaient été constatées pour un total de 30 millions d'euros principalement pour les actifs cédés sur la période. Les écarts de conversion incluaient principalement les incidences de la variation de change du dollar américain, de la livre sterling, de la couronne norvégienne, et du peso argentin.

7.2 Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles comprennent principalement les marques, les relations clientèles, la propriété intellectuelle, les logiciels, les brevets et les frais de développement. Elles sont évaluées au coût historique diminué du cumul des amortissements et des dépréciations.

Certaines marques de distribution ou industrielles acquises sont traitées comme des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie du fait de leur forte notoriété sur le plan national et/ou international. Elles sont donc non amorties et soumises systématiquement à des tests de dépréciation annuels. Les autres marques sont amorties sur leur durée d'utilité qui n'excède pas quarante ans.

Les relations clientèles sont amorties sur la durée d'attrition ayant permis de les valoriser.

Les coûts encourus lors de la phase de développement des logiciels créés sont inscrits à l'actif en immobilisations incorporelles. Il s'agit principalement des frais de configuration, de programmation et de tests. Les brevets et les logiciels acquis sont amortis sur leur durée d'utilisation estimée. Les brevets sont amortis sur une période n'excédant pas vingt ans. Les logiciels acquis sont amortis sur une période comprise entre trois et cinq ans.

Les frais de recherche sont comptabilisés en charges dans l'exercice au cours duquel ils sont encourus. Les frais de développement qui remplissent les critères d'inscription à l'actif de la norme IAS 38 sont inclus dans les immobilisations incorporelles et sont amortis sur une durée d'utilisation estimée n'excédant pas cinq ans à compter de la date de première commercialisation des produits.

Les variations des autres immobilisations incorporelles sur les exercices 2022 et 2021 sont analysées ci-dessous :

(en millions d'euros)	Marques	Propriété intellectuelle et Relation clientèle	Logiciels	Autres	Total immobilisations incorporelles
Au 1er janvier 2021					
Valeur brute	2 062	496	1 323	536	4 417
Amortissements et dépréciations cumulés	(542)	(54)	(955)	(361)	(1 912)
VALEUR NETTE	**1 520**	**442**	**368**	**175**	**2 505**
Variations					
Acquisitions			41	69	110
Cessions			(4)	1	(3)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	37	31	8	4	80
Dotation aux amortissements*	(8)	(47)	(121)	(18)	(194)
Dépréciations	(4)	(25)	(9)	(2)	(40)
Transferts			56	(56)	0
Évolution du périmètre et autres variations	160	93	4	(7)	250
Actifs détenus en vue de la vente			(1)	(2)	(3)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**185**	**52**	**(26)**	**(11)**	**200**
Au 31 décembre 2021					
Valeur brute	2 294	651	1 411	548	4 904
Amortissements et dépréciations cumulés	(589)	(157)	(1 069)	(384)	(2 199)
VALEUR NETTE	**1 705**	**494**	**342**	**164**	**2 705**
Variations					
Acquisitions			42	63	105
Cessions			(6)	(2)	(8)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	(43)	(85)	(3)	1	(130)
Dotation aux amortissements*	(15)	(105)	(119)	(13)	(252)
Dépréciations	(6)			(71)	(77)
Transferts			72	(72)	0
Évolution du périmètre et autres variations	323	1 355	(3)	8	1 683
Actifs détenus en vue de la vente			(49)	49	0
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**259**	**1 165**	**(66)**	**(37)**	**1 321**
Au 31 décembre 2022					
Valeur brute	2 190	1 897	1 345	492	5 924
Amortissements et dépréciations cumulés	(226)	(238)	(1 069)	(365)	(1 898)
VALEUR NETTE	**1 964**	**1 659**	**276**	**127**	**4 026**

* *La ligne « Dotation aux amortissements » inclut les amortissements des actifs incorporels liés aux PPA, s'élevant à 116 millions d'euros en 2022 (52 millions d'euros en 2021).*

La ventilation des marques, propriété intellectuelle et relations clientèles par Segment figure dans les tableaux d'informations sectorielles en note 5, p. 285.

En 2022, les évolutions du périmètre correspondent principalement aux ajustements de PPA liés à l'acquisition de Chryso sur les marques et la relation clientèle, pour respectivement 16 millions d'euros et 277 millions d'euros. Elles comprennent également les marques et la relation clientèle de GCP Applied Technologies pour un montant total de 811 millions d'euros, celles de Kaycan pour un montant total de 504 millions d'euros et la relation clientèle d'Impac pour 30 millions d'euros. Des pertes de valeur ont par ailleurs été constatées pour un total de 77 millions d'euros principalement pour les actifs destinés à être cédés. Les écarts de conversion et les retraitements de l'hyperinflation incluent principalement les incidences de la variation de change du dollar canadien, du dollar américain et de la livre sterling.

En 2021, les évolutions du périmètre correspondaient principalement aux marques et à la relation clientèle suite à l'acquisition de Chryso, pour respectivement 158 et 48 millions d'euros. Elles comprenaient également la relation clientèle de MS Techniques, Transluminal et Duraziv pour un montant total de 23 millions d'euros, et la propriété intellectuelle de Saint-Gobain Brüggemann Holzbau GmbH pour un montant de 10 millions d'euros. Des pertes de valeur avaient par ailleurs été constatées sur des actifs isolés pour un total de 40 millions d'euros.

7.3 Immobilisations corporelles

Les terrains, bâtiments et équipements sont évalués au coût historique diminué du cumul des amortissements et des dépréciations.

Le coût des actifs peut également inclure des frais accessoires directement attribuables à l'acquisition ainsi que l'incidence du dénouement des opérations de couverture sur les flux de trésorerie liés aux achats d'immobilisations corporelles.

Les dépenses encourues au cours des phases d'exploration, de prospection et d'évaluation des ressources minérales sont inscrites en immobilisations corporelles quand il est probable que des avantages économiques futurs découleront de ces dépenses. Elles comprennent notamment les études topographiques ou géologiques, les frais de forage, les échantillonnages et tous les coûts permettant l'évaluation de la faisabilité technique et de la viabilité commerciale de l'extraction d'une ressource minérale.

Les intérêts des emprunts affectés à la construction et à l'acquisition des actifs corporels sont immobilisés dans le coût de l'actif lorsqu'ils sont significatifs.

Le Groupe n'a pas retenu de valeur résiduelle pour ses immobilisations, qui sont essentiellement des actifs industriels destinés à être utilisés jusqu'à la fin de leur durée de vie.

L'amortissement des immobilisations corporelles à l'exception des terrains est calculé suivant le mode linéaire en fonction des composants et de leurs durées d'utilité effectives qui font l'objet d'une revue régulière.

- Usines et bureaux principaux 30-40 ans
- Autres immeubles 15-25 ans
- Machines de production et équipements 5-16 ans
- Véhicules 3-5 ans
- Mobilier, agencements, matériels de bureau et informatique 4-16 ans

Les carrières de gypse sont amorties en fonction des quantités extraites sur l'exercice rapportées à la capacité d'extraction sur la durée estimée d'utilisation.

Dans le cas de dégradation immédiate et lorsque le Groupe a une obligation légale, implicite ou contractuelle de remise en état d'un site, des provisions pour réhabilitation des sites sont comptabilisées et constituent un composant de l'actif. Ces provisions sont révisées périodiquement et font l'objet d'une actualisation financière sur la durée prévisionnelle d'exploitation. Le composant est amorti sur la même durée de vie que les mines et carrières.

Les variations des immobilisations corporelles sur les exercices 2022 et 2021 sont analysées ci-dessous :

(en millions d'euros)	Terrains et carrières	Constructions	Matériels et outillages	Immobilisations en cours	Total immobilisations corporelles
Au 1er janvier 2021					
Valeur brute	2 293	7 925	19 169	1 312	30 699
Amortissements et dépréciations cumulés	(652)	(4 822)	(14 135)	(18)	(19 627)
VALEUR NETTE	**1 641**	**3 103**	**5 034**	**1 294**	**11 072**
Variations					
Acquisitions	46	70	249	1 116	1 481
Cessions	(32)	(26)	(34)	(3)	(95)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	49	104	166	53	372
Dotation aux amortissements	(33)	(241)	(837)	(2)	(1 113)
Dépréciations	(5)	(30)	(64)	(5)	(104)
Transferts		185	668	(853)	0
Évolution du périmètre et autres variations	38	12	29	(2)	77
Actifs détenus en vue de la vente	(1)	(14)	(9)	(3)	(27)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**62**	**60**	**168**	**301**	**591**
Au 31 décembre 2021					
Valeur brute	2 380	8 161	19 848	1 611	32 000
Amortissements et dépréciations cumulés	(677)	(4 998)	(14 646)	(16)	(20 337)
VALEUR NETTE	**1 703**	**3 163**	**5 202**	**1 595**	**11 663**
Variations					
Acquisitions	35	81	287	1 432	1 835
Cessions	(21)	(30)	(23)	(6)	(80)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	6	23	33	22	84
Dotation aux amortissements	(37)	(256)	(902)	(1)	(1 196)
Dépréciations	(2)	(129)	(38)		(169)
Transferts		267	943	(1 210)	0
Évolution du périmètre et autres variations	35	76	126	17	254
Actifs détenus en vue de la vente	(93)	(73)	(36)	(26)	(228)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**(77)**	**(41)**	**390**	**228**	**500**
Au 31 décembre 2022					
Valeur brute	2 329	8 085	20 896	1 841	33 151
Amortissements et dépréciations cumulés	(703)	(4 963)	(15 304)	(18)	(20 988)
VALEUR NETTE	**1 626**	**3 122**	**5 592**	**1 823**	**12 163**

En 2022, les évolutions du périmètre correspondent principalement aux ajustements du PPA liés à l'acquisition de Chryso et à l'entrée de périmètre de GCP Applied Technologies et d'Impac. Des pertes de valeur ont par ailleurs été constatées pour un total de 169 millions d'euros principalement pour les actifs destinés à être cédés. Les écarts de conversion et les retraitements de l'hyperinflation incluent principalement les incidences de la variation de change du dollar américain, du peso mexicain, du real brésilien, de la livre sterling, de la roupie indienne, de la livre égyptienne, du peso argentin et de la couronne suédoise.

En 2021, les évolutions du périmètre correspondaient principalement à l'entrée de périmètre liée à Chryso. Les écarts de conversion et les retraitements de l'hyperinflation incluaient principalement les incidences de la variation de change du dollar américain, de la livre sterling, du yuan ren-min-bi chinois, de la roupie indienne, du peso mexicain, de la couronne tchèque, de la couronne norvégienne, du peso argentin, du real brésilien, du dollar canadien et de la livre turque.

7.4 Droits d'usage relatifs aux contrats de location

Le groupe Saint-Gobain a choisi d'appliquer la norme IFRS 16 selon la méthode rétrospective complète au 1er janvier 2019 (avec effet au 1er janvier 2018) et a retraité l'ensemble de ses contrats de location identifiés préalablement à la mise en œuvre de la norme. L'historique des contrats des entités a été retraité à partir de leur date d'entrée en consolidation dans le Groupe.

Pour rappel, les exemptions proposées par la norme et suivies par le Groupe sont les suivantes :

- contrats de location d'une durée inférieure ou égale à douze mois ;
- contrats de location de biens ayant une valeur à neuf individuelle inférieure à 5 000 USD.

Contrats de location de biens immobiliers

La durée de location des contrats immobiliers correspond à la période non résiliable, complétée le cas échéant des options de renouvellement (ou de résiliation) dont l'exercice par le Groupe est jugé raisonnablement certain (ou non). Le caractère raisonnablement certain de l'exercice des options de renouvellement (ou de résiliation) a été déterminé principalement en fonction de la localisation et des agencements indissociables du bien loué. Pour les baux commerciaux français de type 3/6/9, cette durée est généralement de neuf ans à l'origine. Le Groupe n'a pas identifié de contrats significatifs dans d'autres pays présentant des caractéristiques comparables.

Le Groupe a tenu compte au 31 décembre 2019 avec un effet rétrospectif au 1er janvier 2018, de l'*agenda decision* de l'IFRIC de novembre 2019, pour revoir les durées retenues de ses contrats en renouvellement tacites en appréciant l'importance critique du bien loué.

Le taux d'actualisation utilisé pour calculer la dette de loyer est le taux marginal d'endettement. Ce taux s'applique à la date de début de contrat ou à la date de décision en cas de renouvellement du contrat. Le Groupe a utilisé la méthode de la duration (taux reflétant le profil de paiement de la dette de loyers) pour déterminer le taux applicable à chaque contrat.

Concernant la durée d'amortissement des agencements inamovibles, celle-ci ne peut excéder la durée d'amortissement retenue pour le droit d'usage du bien loué auquel ils se rattachent.

Contrats de location de biens autres qu'immobiliers

Les principaux contrats de location identifiés correspondent à des locations de véhicules, de machines et d'équipements de production.

La durée de capitalisation des loyers correspond à la période non résiliable du contrat. En cas d'option de renouvellement (ou de résiliation), le Groupe a déterminé le caractère raisonnablement certain (ou non) d'exercice de celle-ci en fonction notamment de la facilité de remplacement et de l'importance critique du bien loué.

Le taux d'actualisation utilisé pour calculer la dette de loyer est déterminé en suivant la même méthodologie que pour les contrats de biens immobiliers.

Le taux implicite n'est appliqué que pour les contrats hors immobilier dès lors que la documentation juridique précise ce taux.

D'une manière générale, les contrats peuvent intégrer dans leurs caractéristiques des indices d'indexation, cependant la dette de loyers ne tient compte que des indices connus à la date de clôture.

En 2022, les droits d'usage relatifs aux contrats de location correspondent principalement aux terrains et constructions pour 2 336 millions d'euros (2 419 millions d'euros au 31 décembre 2021) et aux matériels et outillages pour 416 millions d'euros (540 millions d'euros au 31 décembre 2021).

Les loyers payés au titre des contrats de faible valeur et/ou de courte durée, ainsi que les loyers variables ou non éligibles à IFRS 16, s'élèvent à un montant de 195 millions d'euros au 31 décembre 2022 (169 millions d'euros au 31 décembre 2021).

Le tableau ci-dessous présente les droits d'usage relatifs aux contrats de location par catégorie :

(en millions d'euros)	Terrains et constructions	Matériels et outillages	Total
Au 1er janvier 2021			
Valeur brute	5 549	1 070	6 619
Amortissements et dépréciations cumulés	(3 182)	(535)	(3 717)
VALEUR NETTE	**2 367**	**535**	**2 902**
Variations			
Nouveaux contrats	538	231	769
Modifications de contrats	10		10
Cessions	(46)	(18)	(64)
Écarts de conversion	47	13	60
Dotation aux amortissements	(463)	(216)	(679)
Dépréciations	(11)	(3)	(14)
Evolution du périmètre et autres variations	17	8	25
Actifs détenus en vue de la vente	(40)	(10)	(50)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**52**	**5**	**57**
Au 31 décembre 2021			
Valeur brute	5 761	1 133	6 894
Amortissements et dépréciations cumulés	(3 342)	(593)	(3 935)
VALEUR NETTE	**2 419**	**540**	**2 959**
Variations			
Nouveaux contrats	570	194	764
Cessions		(4)	(4)
Écarts de conversion	(38)	(4)	(42)
Dotation aux amortissements	(491)	(225)	(716)
Dépréciations	(10)		(10)
Évolution du périmètre et autres variations	54	(8)	46
Actifs détenus en vue de la vente	(168)	(77)	(245)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**(83)**	**(124)**	**(207)**
Au 31 décembre 2022			
Valeur brute	5 521	901	6 422
Amortissements et dépréciations cumulés	(3 185)	(485)	(3 670)
VALEUR NETTE	**2 336**	**416**	**2 752**

7.5 Suivi de la valeur

7.5.1 Dépréciations des immobilisations corporelles, incorporelles, écarts d'acquisition et droits d'usage

En cas d'indice de perte de valeur, le Groupe réalise des tests de valeur de ses actifs : immobilisations corporelles, droits d'usage, écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles. Ces tests consistent à rapprocher la valeur nette comptable des actifs de leur valeur recouvrable qui correspond au montant le plus élevé entre leur juste valeur diminuée des coûts de sortie et leur valeur d'utilité.

Un test annuel de perte de valeur des écarts d'acquisition et des autres immobilisations incorporelles non amortis (dont les marques à durée de vie indéfinie) est effectué en comparant la valeur nette comptable des actifs avec leur valeur recouvrable en utilisant une valorisation par multiple d'EBITDA.

Si la valeur recouvrable ainsi calculée ne couvre pas la valeur nette comptable des actifs, le Groupe procède à la détermination de la valeur d'utilité au niveau de l'unité génératrice de trésorerie (UGT) concernée.

Les actifs et passifs détenus en vue de la vente sont évalués à la valeur la plus faible entre la juste valeur nette des coûts de cession et leur valeur nette comptable.

En 2022, le nombre d'UGT est passé de 23 à 18, suite à différentes opérations de cessions et de réorganisations intervenues dans le Groupe.

La valeur d'utilité est calculée à partir de la valeur actualisée nette des flux de trésorerie futurs hors frais financiers mais après impôts. Elle est déterminée à partir des hypothèses fixées par la Direction et requiert la prise en compte d'estimations et de jugements, tels que l'évolution future du chiffre d'affaires, de la rentabilité, des investissements et des autres flux de trésorerie liés à l'exploitation de ces actifs ainsi que l'évaluation du taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie futurs. La méthode prolonge de deux ans le flux de trésorerie de la dernière année au-delà de la projection financière de trois ans, puis prolonge à l'infini pour les écarts d'acquisition un montant normatif de flux avec un taux de croissance annuel (variant de 1,5 % à 2 %, sauf exception).

Le coût moyen du capital est passé de 6,85 % en 2021 à 7,2 % en 2022. Ce taux correspond au coût moyen du capital du Groupe augmenté, si nécessaire d'un risque pays.

7.5.2 Test de valeur des unités génératrices de trésorerie (UGT)

Dans le cas où le test de valeur annuel révèle une valeur recouvrable inférieure à la valeur nette comptable, une dépréciation est constatée.

Les pertes de valeur constatées sur les écarts d'acquisition ne sont jamais reprises en résultat. Pour les autres actifs corporels et incorporels, lorsqu'il apparaît un indice montrant que les dépréciations sont susceptibles de ne plus exister, et que la valeur recouvrable excède la valeur comptable de l'actif, les dépréciations antérieurement constatées sont reprises en résultat en tenant compte du rattrapage des amortissements.

Lors de la réalisation des tests de valeur, les différentes hypothèses mesurant la sensibilité de la méthode sont systématiquement testées sur les paramètres suivants :

- variation du taux d'actualisation des flux de trésorerie de +0,5 % ;
- variation du taux de croissance annuel moyen des flux de trésorerie projetés à l'infini de -0,5 % ;
- variation du taux du résultat d'exploitation de -1 point pour les activités Industrielles et de -0,5 point pour les activités de Distribution.

Sur la base des tests de sensibilité réalisés lors de la clôture à fin décembre 2022 (sur les variations de taux d'actualisation, de taux de croissance à l'infini et de taux de rentabilité), trois UGT ont été identifiées comme sensibles : l'UGT Distribution Brésil et les deux UGT Canalisation Europe et Amérique latine.

En 2022, le coût moyen du capital augmenté d'un risque pays pour ces UGT sensibles est de 7,8 % pour la Canalisation Europe, 13,4 % pour la Canalisation Amérique latine et 14,0 % pour la Distribution Brésil.

Au 31 décembre 2022, une variation défavorable de +0,5 % dans le taux d'actualisation aurait engendrée une dépréciation des actifs non courants d'environ 1 million d'euros sur l'UGT Canalisation Amérique latine.

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 les trois UGT n'aurait pas entraîné de dépréciation des actifs non courants.

L'impact d'une variation défavorable de -1 point du taux de résultat d'exploitation pour les deux UGT de la Canalisation aurait engendré une dépréciation des actifs non courants du Groupe d'environ 78 millions d'euros (dont 69 millions d'euros sur l'Europe et 9 millions d'euros sur l'Amérique latine), et la variation de -0.5 point du taux pour l'activité de Distribution au Brésil n'aurait pas engendré de dépréciation matérielle complémentaire.

La ventilation des dépréciations d'actifs par région pour les exercices de 2022 et de 2021 est indiquée dans les tableaux d'informations sectorielles en note 5, p. 285.

Au cours de l'exercice 2022, le Groupe a revu ses tests de valorisation en prenant en compte la situation courante et des perspectives dans certains métiers et certains pays.

L'année 2022 de l'UGT Canalisation Europe a été marquée par des hausses des prix de vente significatives pour compenser l'inflation des exercices 2021 et 2022 et par une forte dynamique des volumes sur le premier semestre, qui ont permis une nette amélioration du résultat d'exploitation. Les enjeux de 2023 seront d'être réactifs pour s'adapter aux conditions économiques du marché, de rationaliser et réduire les références produits, et de poursuivre l'amélioration du résultat d'exploitation.

L'année 2022 de l'UGT Canalisation Amérique latine a été marquée par des hausses de prix significatives et l'instabilité politique au Brésil. Les perspectives pour l'année 2023 sont celles d'une croissance modérée avec comme objectif le maintien des prix de vente.

L'année 2022 de l'UGT Distribution Brésil a été marquée par la fermeture de cinq magasins dans un marché en baisse. Une dépréciation des actifs de 30 millions d'euros a été comptabilisée en 2022. Les restructurations, la nouvelle politique commerciale visant l'optimisation de la marge et le développement de nouveaux concepts (« TelhaNorte Já » et « Boutique ») expliquent l'amélioration du résultat attendu en 2023.

Le Groupe a tenu compte de ses engagements vers la neutralité carbone dans le cadre des tests de sensibilité pratiqués à l'occasion de la réalisation des tests de dépréciation des actifs. Les éléments relatifs à ces tests de sensibilité des actifs sont détaillés dans la note sur les enjeux climatiques (cf. note 3, p. 276).

NOTE 8 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE ET AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Une *joint-venture* ou co-entreprise est un accord de partenariat où chacun des partenaires exerce un contrôle conjoint avec partage du contrôle en vertu duquel un consentement unanime est requis sur les décisions importantes. Les droits des partenaires portent sur l'actif net de la société. Les entreprises associées sont celles où le partenaire n'exerce en revanche qu'une influence notable, avec pouvoir de participer aux décisions, mais sans exercice du contrôle.

Conformément à la norme IAS 28, la participation dans des entreprises associées comme des co-entreprises doit être enregistrée selon la même méthode de consolidation par mise en équivalence.

8.1 Évolution de la valeur d'équivalence

L'évolution de la valeur d'équivalence en 2022 et 2021 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2022	2021
Au 1er janvier		
Part du Groupe dans :		
Entreprises associées	221	185
Coentreprises	283	246
TOTAL	**504**	**431**
Écarts d'acquisition	32	31
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	**536**	**462**
Variations		
Quote-part du Groupe dans le résultat net des entreprises associées	27	31
Quote-part du Groupe dans le résultat net des coentreprises	39	25
Dividendes payés	(8)	(33)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	40	27
Acquisitions et augmentations de capital	1	4
Évolution du périmètre, transferts et autres variations	4	20
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**103**	**74**
Au 31 décembre		
Part du Groupe dans :		
Entreprises associées	249	221
Coentreprises	350	283
TOTAL	**599**	**504**
Écarts d'acquisition	40	32
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	**639**	**536**

Les titres mis en équivalence non opérationnels représentent une valeur de 67 millions d'euros en 2022 (62 millions d'euros en 2021).

Les principaux agrégats financiers des sociétés comptabilisées par mise en équivalence sont les suivants :

	Exercice 2022			Exercice 2021		
(en millions d'euros)	Entreprises associées	Coentreprises	Total	Entreprises associées	Coentreprises	Total
Chiffre d'affaires et produits accessoires	1 613	886	2 499	1 182	781	1 963
Résultat net	98	79	177	107	50	157
Actifs non courants	663	610	1 273	536	514	1 050
Actifs courants	919	352	1 271	785	285	1 070
Passifs non courants	1 120	800	1 920	959	673	1 632
Passifs courants	462	162	624	362	126	488
Capitaux propres	885	729	1 614	754	597	1 351

8.2 Transactions avec les entreprises mises en équivalence – parties liées

Les comptes consolidés incluent des opérations effectuées par le Groupe dans le cadre normal de ses activités avec les entreprises associées et co-entreprises. Ces transactions se font à des conditions normales de marché.

Au 31 décembre, les actifs et passifs avec les sociétés mises en équivalence sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2022	31 déc. 2021
Créances financières	33	33
Stocks	2	2
Créances à court terme	18	15
Disponibilités et équivalents de trésorerie	0	0
Dettes à court terme	10	8
Crédits de trésorerie	0	0

Les transactions d'achats et de ventes avec les sociétés mises en équivalence sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Exercice 2022	Exercice 2021
Achats	111	63
Ventes	53	38

8.3 Autres actifs non courants

Les variations des autres actifs non courants sur les exercices 2022 et 2021 sont analysées ci-dessous :

(en millions d'euros)	Titres de participation et autres titres	Prêts, dépôts et cautions	Total des autres actifs non courants
Au 1er janvier 2021			
Valeur brute	92	446	538
Provisions pour dépréciation	(22)	(5)	(27)
VALEUR NETTE	**70**	**441**	**511**
Variations			
Augmentations/(diminutions)	30	(77)	(47)
Dotations/reprises des provisions pour dépréciation	(1)		(1)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	3	10	13
Transferts et autres variations	17	2	19
Évolution du périmètre	(1)	22	21
Variation de juste valeur	12		12
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**60**	**(43)**	**17**
Au 31 décembre 2021			
Valeur brute	152	403	555
Provisions pour dépréciation	(22)	(5)	(27)
VALEUR NETTE	**130**	**398**	**528**
Variations			
Augmentations/(diminutions)	93	(48)	45
Dotations/reprises des provisions pour dépréciation		(1)	(1)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	1	11	12
Transferts et autres variations	(3)	23	20
Évolution du périmètre	(42)	5	(37)
Variation de juste valeur	(10)	(10)	(20)
Actifs détenus en vue de la vente		(10)	(10)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**39**	**(30)**	**9**
Au 31 décembre 2022			
Valeur brute	175	374	549
Provisions pour dépréciation	(6)	(6)	(12)
VALEUR NETTE	**169**	**368**	**537**

NOTE 9 AUTRES PROVISIONS ET PASSIFS COURANTS ET NON COURANTS, PASSIFS ÉVENTUELS ET LITIGES

Une provision est constituée dès lors qu'il existe une obligation juridique ou implicite à l'égard d'un tiers résultant d'événements passés, dont la mesure peut être estimée de façon fiable et qu'il est probable qu'elle se traduira par une sortie de ressources.

Si le montant ou l'échéance ne peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, alors il s'agit d'un passif éventuel qui constitue un engagement du Groupe.

Les provisions pour autres passifs significatives dont les dates de paiement peuvent être anticipées font l'objet d'une actualisation.

9.1 Provisions pour autres passifs

Le détail par nature et l'évolution des autres provisions et passifs courants et non courants sont les suivants :

(en millions d'euros)	Provisions pour litiges et environnement	Provisions pour restructurations et charges de personnel	Provisions pour garantie clients	Provisions pour autres risques	Total des provisions pour autres passifs	Dettes sur investissements	Total des provisions pour autres passifs et dettes sur investissements
Au 1er janvier 2021							
Part courante	64	96	108	82	350	11	361
Part non courante	162	126	107	442	837	128	965
TOTAL PROVISIONS POUR AUTRES PASSIFS ET DETTES SUR INVESTISSEMENTS	**226**	**222**	**215**	**524**	**1 187**	**139**	**1 326**
Variations							
Dotations	193	73	94	83	443		443
Reprises	(8)	(27)	(16)	(22)	(73)		(73)
Utilisations	(72)	(121)	(44)	(41)	(278)		(278)
Évolution du périmètre	4	(2)	(5)	8	5		5
Écarts de conversion et reclassements	11	3	13	35	62	57	119
Passifs détenus en vue de la vente	(5)	15		(7)	3		3
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**123**	**(59)**	**42**	**56**	**162**	**57**	**219**
Au 31 décembre 2021							
Part courante	165	61	135	92	453	26	479
Part non courante	184	102	122	488	896	170	1 066
TOTAL PROVISIONS POUR AUTRES PASSIFS ET DETTES SUR INVESTISSEMENTS	**349**	**163**	**257**	**580**	**1 349**	**196**	**1 545**
Variations							
Dotations	203	80	92	144	519		519
Reprises	(6)	(17)	(16)	(35)	(74)		(74)
Utilisations	(69)	(84)	(52)	(59)	(264)		(264)
Évolution du périmètre		(1)	(1)	15	13		13
Écarts de conversion et reclassements	10	17	(8)	31	50	28	78
Passifs détenus en vue de la vente	(27)	(3)		(2)	(32)		(32)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**111**	**(8)**	**15**	**94**	**212**	**28**	**240**
Au 31 décembre 2022							
Part courante	253	65	145	179	642	51	693
Part non courante	207	90	127	495	919	173	1 092
TOTAL PROVISIONS POUR AUTRES PASSIFS ET DETTES SUR INVESTISSEMENTS	**460**	**155**	**272**	**674**	**1 561**	**224**	**1 785**

9.1.1 Provisions pour litiges et pour risques environnementaux

Ces provisions couvrent les charges liées aux litiges, à la protection de l'environnement, à la remise en état et au nettoyage des sites.

Elles couvrent notamment les procédures PFOA et le litige concurrence dans le secteur de la distribution en Suisse.

Les provisions pour litiges s'élèvent à 251 millions d'euros au 31 décembre 2022. Ces provisions sont explicitées plus en détail dans la note 9.2 « Passifs éventuels et litiges ».

9.1.2 Provisions pour restructuration et pour charges de personnel

Au 31 décembre 2022, les provisions pour restructuration et pour charges de personnel s'élèvent à 155 millions d'euros (163 millions au 31 décembre 2021).

Ces provisions couvrent les opérations de restructuration (charges de personnel et autres charges liées aux réorganisations), ainsi que les provisions pour personnel hors restructuration, notamment les provisions pour indemnités de fin de contrat de travail.

9.1.3 Provisions pour garantie clients

Ces provisions couvrent les obligations résultant de garanties accordées aux clients notamment aux États-Unis. Ces provisions sont évaluées selon une approche statistique multicritères prenant en compte les paiements effectués les années antérieures au titre des obligations contractuelles dans le métier et la zone considérée. Le cas échéant, en cas de litige spécifique, une provision dédiée au risque identifié est constituée.

9.1.4 Provisions pour autres risques

Au 31 décembre 2022, les provisions pour autres risques s'élèvent à 674 millions d'euros (580 millions au 31 décembre 2021) et concernent notamment les États-Unis (473 millions d'euros), la France (60 millions d'euros) et le Brésil (73 millions d'euros).

9.1.5 Dettes sur investissements

Les dettes sur investissements sont constituées des engagements d'achats de titres de participation aux actionnaires minoritaires, des dettes sur acquisition de titres de sociétés du Groupe et des *puts* sur minoritaires.

En 2022, la variation des dettes sur investissements concerne essentiellement des dettes sur acquisitions de titres de participation.

9.2 Passifs éventuels et litiges

9.2.1 Droit de la concurrence et procédures liées

Enquête de la Commission suisse de la concurrence dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires

En novembre 2011, la Commission suisse de la concurrence a ouvert une enquête pour pratiques anticoncurrentielles dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires. En mai 2014, le secrétariat de la Commission a adressé une notification de griefs à Sanitas Troesch ainsi qu'à d'autres grossistes du secteur arguant que Sanitas Troesch et certains de ses concurrents se seraient notamment concertés en 2005 et en 2012 sur une baisse des prix « bruts » (*gross prices*).

L'amende totale prononcée à l'encontre de toutes les sociétés concernées est de 80 millions de francs suisses. Pour Sanitas Troesch, elle s'élève à 28,8 millions de francs suisses. Sanitas Troesch a fait appel de cette décision le 2 mai 2016. Sanitas Troesch réfute toujours fermement les griefs avancés. L'audition a eu lieu devant le Tribunal administratif fédéral le 21 janvier 2020 et la date à laquelle le Tribunal administratif fédéral rendra sa décision n'est pas encore connue. Une provision pour litiges a néanmoins été passée au 31 décembre 2015 pour un montant équivalent au montant de l'amende, montant inchangé au 31 décembre 2022.

Enquête de l'Autorité de la concurrence française dans le secteur des produits d'isolation thermique des bâtiments

Des griefs de concertation sur le marché de la fabrication des produits d'isolation thermique avaient été notifiés à Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain, lesquelles ont contesté ces griefs. L'Autorité de la concurrence française a prononcé en janvier 2021 un non-lieu sur l'ensemble des griefs. Actis a formé un recours en réformation contre cette décision devant la Cour d'appel de Paris.

Sur le plan civil, en mars 2013, Actis a assigné Saint-Gobain Isover, le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment et le FILMM devant le tribunal judiciaire de Paris pour les conséquences dommageables des faits faisant l'objet de l'enquête de l'Autorité de la concurrence.

En fin d'année 2022, Actis s'est désistée de ces deux recours. Saint-Gobain Isover et Compagnie de Saint-Gobain ont accepté ces désistements sans réserve. L'arrêt de la Cour d'appel de Paris constatant le désistement d'Actis et le dessaisissement de la Cour a été rendu le 26 janvier 2023. Le jugement du tribunal judiciaire constatant le désistement d'Actis et son dessaisissement est attendu pour le premier semestre 2023.

9.2.2 Litiges liés à l'amiante

Les procédures en cours liées à l'amiante sont décrites ci-après.

Litiges français relatifs à l'amiante

Actions en reconnaissance de faute inexcusable

En France, les sociétés Everite et Saint-Gobain PAM, qui ont fabriqué dans le passé des produits en fibrociment contenant des fibres d'amiante, font l'objet d'actions en reconnaissance de faute inexcusable consécutives à des maladies reconnues d'origine professionnelle, émanant d'anciens salariés de ces sociétés ou de leurs ayants droit.

Au 31 décembre 2022, un total de 850 actions ont ainsi été engagées depuis l'origine contre ces deux sociétés en vue d'obtenir une indemnisation complémentaire à la prise en charge par les Caisses d'assurance maladie des conséquences de ces maladies professionnelles.

À cette même date, 826 de ces 850 procédures sont définitivement terminées, 24 actions demeurant en cours.

Le montant total des indemnisations versées depuis le début de ces procédures par Everite et Saint-Gobain PAM s'élève à environ 9,7 millions d'euros au 31 décembre 2022 (contre 6,6 millions d'euros au 31 décembre 2021).

Des actions de même nature ont par ailleurs été engagées contre 13 autres sociétés françaises du Groupe (en dehors de celles ne faisant plus partie du Groupe) ayant utilisé par le passé des éléments de protection en amiante destinés à protéger leurs salariés et installations contre la chaleur de leurs fours.

Au 31 décembre 2022, un total de 282 actions ont ainsi été engagées depuis l'origine contre ces 13 sociétés, 240 d'entre elles étant définitivement terminées et 42 demeurant en cours.

Le montant total des indemnisations versées depuis le début de ces procédures par ces sociétés s'élève à environ 11,8 millions d'euros au 31 décembre 2022 (contre environ 10,5 millions d'euros au 31 décembre 2021).

Actions en réparation du préjudice d'anxiété

Huit sociétés du Groupe, dont six d'entre elles exploitent ou ont exploité en France des établissements « classés amiante », ont fait l'objet d'actions judiciaires en réparation d'un préjudice d'anxiété engagées par des salariés ou anciens salariés non atteints de maladie professionnelle due à l'amiante, en vue d'obtenir l'indemnisation d'un préjudice d'anxiété ayant pour origine leur prétendue exposition à l'amiante.

Au 31 décembre 2022, un total de 861 actions ont ainsi été engagées contre ces sociétés.

À cette même date, 824 de ces 861 procédures sont définitivement terminées, 37 demeurant en cours.

Le montant total des indemnisations versées depuis le début de ces procédures s'élève à 8,5 millions d'euros au 31 décembre 2022 (montant identique au 31 décembre 2021).

Il est précisé que les chiffres ci-dessus n'incluent pas les actions engagées contre les sociétés ne faisant plus partie du Groupe.

Enfin, le montant total provisionné pour l'ensemble des litiges français relatifs à l'amiante, actions en reconnaissance de faute inexcusable et en réparation d'un préjudice d'anxiété, s'établit à environ 8 millions d'euros au 31 décembre 2022 (contre environ 7 millions d'euros au 31 décembre 2021).

Situation aux États-Unis

Mesures prises pour parvenir à une résolution équitable et définitive des passifs historiques liés à l'amiante de CertainTeed Corporation aux États-Unis

DBMP LLC, société affiliée à CertainTeed LLC basée en Caroline du Nord qui détient les passifs historiques liés à l'amiante de l'ancienne entité CertainTeed Corporation, s'est placée volontairement le 23 janvier 2020 sous le régime du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites auprès du tribunal compétent du district Ouest de Caroline du Nord à Charlotte. La procédure est en cours. Elle vise à parvenir à une résolution certaine, définitive et équitable de l'ensemble des réclamations actuelles et futures liées aux produits ayant contenu de l'amiante fabriqués ou vendus par l'ancienne entité CertainTeed Corporation.

DBMP LLC a l'intention d'obtenir du tribunal l'autorisation d'établir un *trust* régi par l'article 524(g) de la loi américaine sur les faillites – disposition spécifique qui s'applique aux sociétés qui sont exposées à un nombre important de réclamations liées à l'amiante – en vue de régler son passif lié à l'amiante de façon juste et équitable : les demandeurs actuels et futurs ayant des réclamations admissibles pourront recevoir un paiement plus rapide, en évitant les délais, le stress et l'incertitude des contentieux devant les tribunaux ; dans le même temps, la création et le financement d'un tel *trust* permettront de résoudre définitivement les passifs liés à l'amiante de DBMP LLC.

Durant le déroulement de cette procédure, qui devrait durer jusqu'à cinq à huit ans environ, l'ensemble des contentieux relatifs à l'amiante sont suspendus ainsi que les frais y afférents, laissant à DBMP LLC le temps et la protection nécessaires pour négocier un accord qui doit être approuvé au nom de l'ensemble des demandeurs et par le tribunal.

Cette mesure a été prise en raison des aléas croissants liés à la résolution des contentieux devant les tribunaux aux États-Unis. Malgré l'écoulement du temps, le vieillissement de la population et la plus grande difficulté pour les demandeurs de légitimement invoquer avoir été exposés à des produits de l'ancienne entité CertainTeed Corporation ayant contenu de l'amiante, la pratique des demandeurs consistant à assigner systématiquement de nombreux défenseurs, souvent sans fondement, a continué en effet de générer un volume constant de réclamations contre DBMP LLC, sans qu'il soit possible de savoir quand elles cesseront, avec de manière générale, une augmentation du montant des transactions et verdicts.

Certaines procédures contradictoires ont été engagées par les représentants des plaignants actuels et futurs contre DBMP LLC, CertainTeed LLC, Saint-Gobain Corporation, Compagnie de Saint-Gobain et diverses autres parties. Aucune décision sur le bien-fondé de ces réclamations n'a été prise et ces dernières n'affectent pas l'évaluation financière faite par la Société de la procédure de faillite du chapitre 11.

Incidence sur les comptes

À la suite de l'ouverture de la procédure du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites le 23 janvier 2020, les actifs et passifs de DBMP LLC et de sa filiale à 100 % Millwork & Panel LLC, et en particulier la provision de DBMP LLC afférente aux litiges amiante, ne sont plus consolidés dans les comptes du Groupe.

Néanmoins, du fait de la conclusion d'un accord entre CertainTeed LLC et DBMP LLC prévoyant le financement par CertainTeed LLC des coûts de la procédure de faillite de DBMP LLC et, à terme, du *trust* régi par l'article 524(g) de la loi américaine sur les faillites – uniquement dans l'hypothèse, dans les deux cas, où DBMP LLC ne serait pas en mesure de les supporter en totalité –, le Groupe a comptabilisé dans ses comptes consolidés une dette vis-à-vis de DBMP LLC s'élevant à 410 millions de dollars au 31 décembre 2022 (contre 417 millions de dollars au 31 décembre 2021).

Le résultat consolidé du Groupe pour 2022 n'est pas affecté par la procédure de faillite en cours décrite ci-dessus.

Cette procédure a pour effet de suspendre le paiement de tous les frais juridiques et des indemnités relatifs aux réclamations liées à l'amiante auprès de DBMP LLC, et aucune charge y afférente n'a été comptabilisée en 2022 (comme en 2021).

Situation au Brésil

Au Brésil, les anciens salariés de Brasilit, qui fabriquait par le passé des produits en fibre ciment contenant de l'amiante, qui sont atteints de maladies professionnelles liées à l'amiante se voient proposer, selon les cas, soit une indemnisation exclusivement pécuniaire, soit une assistance médicale à vie assortie d'une indemnisation. Environ 1 200 accords ont ainsi été conclus jusqu'à ce jour.

Deux actions collectives ont été engagées en 2017 à l'encontre de Brasilit par deux associations de défense d'anciens salariés ayant été exposés à l'amiante dans les établissements de São Caetano (État de São Paulo) et de Recife (État de Pernambouc) en vue d'obtenir une révision de l'assistance médicale et des indemnisations pécuniaires. Des décisions de première et de seconde instance ont été rendues respectivement en juillet 2020 et en juillet 2021 dans le cadre de l'action relative à l'établissement de São Caetano, rejetant les demandes des plaignants. Ces derniers ont fait appel de la décision de seconde instance. Des décisions de première et de seconde instance ont été rendues respectivement en février et octobre 2022 dans le cadre de l'action relative à l'établissement de Recife, rejetant les demandes de la partie demanderesse. Cette dernière a fait appel de la décision de seconde instance.

Une troisième action collective a été engagée en 2019 à l'encontre de Brasilit à Capivari (État de São Paulo) par le ministère public en vue d'obtenir une couverture médicale et des dommages-intérêts pour préjudice moral en faveur des salariés, des anciens salariés, ainsi que leurs familles respectives, et des sous-traitants ayant été exposés à l'amiante. Une décision de première instance a été rendue en septembre 2020 partiellement en faveur des plaignants. En particulier des dommages-intérêts pour préjudice moral ont été alloués aux plaignants, pour un montant réduit à 5 millions de réaux brésiliens (0,8 million d'euros). Brasilit a fait appel de la décision.

Brasilit fait l'objet de contrôles du ministère du Travail et continue de se conformer à l'ensemble de ses obligations légales en matière d'assistance médicale de ses salariés et anciens salariés.

En novembre 2017, la Cour suprême du Brésil a décidé d'interdire définitivement l'usage de l'amiante dans l'ensemble du pays. Brasilit a volontairement cessé de l'utiliser dès 2002.

9.2.3 Litiges environnementaux

Procédures PFOA aux États-Unis

Des teneurs en PFOA (acide perfluoro-octanoïque) supérieures aux recommandations sanitaires de l'Agence de protection de l'environnement (EPA) et aux concentrations maximales de contaminants dans l'eau potable fixées au niveau local ont été détectées dans les réseaux d'eau des localités et les puits privés proches des sites de SG PPL à Hoosick Falls (État de New York), à Merrimack (New Hampshire) et de deux anciens sites à North Bennington (Vermont) aux États-Unis. Le PFOA et le PTFE (polytétrafluoroéthylène) n'ont jamais été produits sur ces sites. SG PPL utilise le PTFE comme matière première qu'elle acquiert auprès de fournisseurs tiers ; le PTFE contenait par le passé du PFOA.

De manière volontaire, SG PPL a fourni de l'eau potable en bouteille aux habitants de ces trois localités, a installé des systèmes de purification aux points de sortie d'eau pour les habitants et entreprises de ces trois localités, a installé des systèmes de filtration au carbone sur le réseau d'eau de Hoosick Falls et a financé l'installation d'un système de filtration au carbone sur le réseau d'eau de Merrimack Valley. En outre, SG PPL a financé de manière volontaire la construction de raccordements au réseau d'eau de certains habitants des localités de Merrimack et de Bennington. Des analyses sont en cours et la responsabilité de SG PPL en matière de dépollution et de mise en place de systèmes de purification d'eau sur les sites des États du New Hampshire et de New York n'a pas encore été établie. S'agissant du Vermont, les obligations en matière de dépollution ont été fixées et en grande partie exécutées, étant précisé que des obligations futures d'exploitation et de maintenance demeurent. SG PPL a conclu des accords (*consent orders*) avec les agences environnementales des États de New York en 2016, du Vermont en 2017 et 2019 relativement à deux sites différents, et du New Hampshire en 2018, aux termes desquels elle a accepté de finaliser des enquêtes, de mettre en œuvre des mesures de remédiation provisoires ou définitives sur ses sites actuels et anciens, sans préjuger d'une quelconque responsabilité de SG PPL et, en ce qui concerne les États du Vermont et du New Hampshire, de financer la construction de réseaux d'eau. Une telle responsabilité, si elle était établie, pourrait être en partie partagée avec d'autres parties prenantes s'agissant notamment du site de Hoosick Falls.

Des actions en réparation de préjudices économiques et de santé en lien avec le PFOA ont été intentées devant les juridictions civiles des États de New York, du New Hampshire et du Vermont, sous forme, pour certaines, d'actions de groupe. Il est difficile de prévoir l'issue de telles actions et leur calendrier, tout comme de savoir si d'autres actions seront intentées contre SG PPL. Toutefois des accords transactionnels ont été signés dans le cadre des actions en cours devant les juridictions civiles des États de New York et du Vermont.

Le montant de la provision enregistrée dans les comptes au 31 décembre 2022 à ce titre s'élève à 201 millions d'euros (contre 116 millions d'euros au 31 décembre 2021). Cette provision couvre des travaux de remédiation ainsi que des coûts relatifs aux procédures en cours.

9.2.4 Autres passifs éventuels

Incendie de la tour Grenfell au Royaume-Uni

Celotex fournit des matériaux isolants pour des applications destinées au secteur du bâtiment et de la construction. Des produits isolants de deux gammes Celotex ont été achetés par l'intermédiaire de distributeurs et utilisés dans le cadre de la rénovation de la tour Grenfell, à Londres, en 2015/2016, dont l'un a été utilisé comme composant d'un système de revêtement de façade conçu et installé (par des tiers) sur la façade extérieure de la tour.

À la suite de l'incendie de la tour Grenfell survenu le 14 juin 2017, une commission d'enquête a été constituée qui doit apprécier, entre autres, les modifications apportées au bâtiment dans le cadre de sa rénovation, le rôle joué par les différents professionnels de la construction et les informations fournies par les fabricants des produits utilisés. Cette commission a mené ses travaux en deux phases : le rapport de phase 1 a été publié le 30 octobre 2019, la phase 2 a débuté en janvier 2020, et les auditions publiques se sont poursuivies jusqu'à juillet 2022, un rapport final devant être publié probablement en 2023. Une enquête pénale portant sur les circonstances de l'incendie est également en cours.

De nombreuses questions et circonstances nécessitent d'être étudiées de manière approfondie et les conséquences pour Celotex ne seront probablement pas connues avant un certain temps. Des procédures civiles liées à la tour Grenfell ont été intentées par des proches des victimes, des survivants, des résidents et des membres des services d'urgence à l'égard de Celotex Limited et/ou Saint-Gobain Construction Products UK Limited (portant les activités de Celotex respectivement jusqu'au ou après le 31 décembre 2015) et d'un certain nombre d'autres défendeurs – qui sont également entendus par la commission d'enquête. Ces procédures sont suspendues, afin que les parties au litige puissent s'engager dans un processus confidentiel de résolution alternative des différends qui, s'il aboutit, évitera une procédure judiciaire. Celotex, Saint-Gobain Construction Products UK Limited et d'autres parties ont entamé de tels processus.

Celotex et Saint-Gobain Construction Products UK Limited ne sont pas en mesure de communiquer sur ces processus confidentiels en cours. Toutefois, les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2022 comportent une provision relative aux principales conséquences financières pouvant découler du processus impliquant les proches des victimes, les survivants et les résidents.

Il est difficile de déterminer à ce stade dans quelle mesure Celotex pourrait de plus voir sa responsabilité civile ou pénale engagée du fait de la production, la commercialisation, la fourniture ou l'usage de ses produits ; Celotex Limited et Saint-Gobain Construction Products UK ne sont actuellement pas en mesure d'estimer de manière fiable leur responsabilité éventuelle à cet égard.

9.2.5 Autres procédures et litiges

Certaines sociétés du Groupe peuvent par ailleurs faire l'objet d'autres réclamations par leurs salariés ou par les autorités fiscales ou dans le cadre de la mise en jeu de garanties de passif à la suite de cessions de filiales (cf. p 290, note 5.5.2). À l'exception des procédures et litiges décrits ci-dessus, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris de procédure en suspens ou dont la Société et/ou le Groupe serait menacé), susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

NOTE 10 FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

10.1 Risques financiers

10.1.1 Risque de liquidité

Risque de liquidité des financements

Le Groupe pourrait, dans un contexte de crise, ne pas être en mesure d'accéder aux financements ou refinancements nécessaires à ses investissements sur les marchés du crédit ou des capitaux, ou d'y accéder à des conditions satisfaisantes.

La Direction de la trésorerie et du financement de la Compagnie de Saint-Gobain, société mère du Groupe, gère le risque de liquidité lié à la dette nette globale du Groupe. Les filiales contractent leur financement à court ou à long terme, généralement auprès de la Compagnie de Saint-Gobain ou des trésoreries régionales.

La politique du Groupe vise à assurer le renouvellement de ses financements et, dans le respect de cet objectif, à en optimiser le coût financier. Ainsi, la part de la dette à long terme dans la dette nette totale est toujours maintenue à un niveau élevé. De même, l'échéancier de cette dette à long terme est étalé de manière à répartir sur différents exercices les appels au marché effectués lors de son renouvellement.

Les emprunts obligataires constituent la principale source de financement à long terme utilisée et sont généralement émis dans le cadre du programme de *Medium Term Notes*. Le Groupe dispose, en outre, de dettes de loyers, d'un emprunt perpétuel, de titres participatifs, d'un programme de titrisation à long terme et d'emprunts bancaires.

Les dettes à court terme sont composées d'emprunts émis dans le cadre des programmes de *Negotiable European Commercial Paper (NEU CP)*, parfois d'*Euro Commercial Paper* ou d'*US Commercial Paper*, mais aussi de créances titrisées et de concours bancaires. Le Groupe dispose en outre de programmes d'affacturage. Les actifs financiers sont constitués de valeurs mobilières de placement et de disponibilités.

Pour sécuriser la liquidité de ses financements, la Compagnie de Saint-Gobain dispose de lignes de crédit confirmées sous la forme de crédits syndiqués.

La note 10.3 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail de l'ensemble des dettes du Groupe par nature et par échéance. Elle précise par ailleurs les caractéristiques principales des programmes de financement et des lignes de crédit confirmées à disposition du Groupe.

La dette à long terme de Saint-Gobain est notée BBB avec une perspective positive par Standard & Poor's depuis le 26 avril 2022 et Baa1 avec une perspective stable par Moody's depuis le 15 juin 2022.

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.

10.1.2 Risque de crédit des contreparties financières

Le Groupe est exposé au risque de défaut des institutions financières qui détiennent ou gèrent ses liquidités et autres instruments financiers, lequel peut engendrer des pertes pour le Groupe.

Le Groupe limite l'exposition au risque de défaut de ses contreparties en ne faisant appel qu'à des institutions financières de bonne réputation et en surveillant régulièrement leurs notations. Néanmoins, la qualité de crédit d'une contrepartie financière peut évoluer rapidement et le niveau élevé d'une notation ne permet pas d'éliminer le risque de détérioration rapide de sa situation financière. En conséquence, la politique du Groupe en matière de sélection et de suivi de ses contreparties ne permet pas d'éliminer toute exposition à leur risque de défaut.

Pour les opérations exposant la Compagnie de Saint-Gobain à un risque de contrepartie, la Direction de la trésorerie et du financement travaille principalement avec des contreparties financières ayant une note de crédit long terme supérieure ou égale à A- chez Standard & Poor's ou A3 chez Moody's. La Direction de la trésorerie et du financement veille également à ne pas avoir une concentration excessive des risques, en tenant compte du niveau relatif des CDS (*Credit Default Swap*) de chaque contrepartie.

10.1.3 Risques de marché

Risque sur énergie et matières premières

Le Groupe est exposé aux variations du cours des énergies qu'il consomme et des matières premières nécessaires à la conduite de ses activités. Les politiques de couverture mises en place pour les achats d'énergie et de matières premières pourraient s'avérer insuffisantes pour protéger le Groupe contre des variations importantes ou inattendues des cours, qui pourraient résulter de l'environnement financier et économique.

Pour réduire son exposition aux fluctuations de prix des énergies qu'il consomme, le Groupe peut couvrir une partie de ses achats de fioul, gaz et électricité par des *swaps* et des options négociés principalement dans la devise fonctionnelle des entités recourant à ces couvertures. L'organisation de la couverture des achats de fioul, gaz et électricité relève de la politique d'achat du Groupe.

Les opérations de couverture des achats de ces énergies (hors achats à prix fixes auprès des fournisseurs négociés directement par la Direction des achats) sont traitées prioritairement par la Direction de la trésorerie et du financement (ou avec les trésoreries régionales) sur la base des instructions qui sont transmises par la Direction des achats.

Ponctuellement, et selon les mêmes principes que ceux exposés pour l'énergie, le Groupe peut être amené à couvrir l'achat de certaines matières premières ou à intervenir sur le marché des quotas de CO_2.

La note 10.4 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail des instruments de couverture du risque sur énergie et matières premières.

Risque de taux

La Direction de la trésorerie et du financement de la Compagnie de Saint-Gobain gère le risque de taux lié à la dette globale du Groupe.

La politique du Groupe vise à garantir le coût financier de sa dette à moyen terme contre le risque de taux et, dans le respect de cet objectif, à l'optimiser. Le Groupe a défini dans sa politique les produits dérivés susceptibles d'être utilisés comme instruments de couverture, parmi lesquels les *swaps* de taux, les *Cross Currency swaps*, les options – y compris *caps, floors et swaptions* – et les contrats de taux à terme.

Le tableau ci-après présente, au 31 décembre 2022, 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	21	6
Baisse de 50 points de base des taux d'intérêt	(21)	(6)

La note 10.4 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail des instruments de couverture du risque de taux et la répartition de la dette brute par type de taux (fixe ou variable) après couverture.

Risque de change

Les politiques de couverture des risques de change décrites ci-après pourraient s'avérer insuffisantes pour protéger le Groupe contre des variations volatiles ou inattendues des taux de change résultant des conditions économiques et de marché.

Pour réagir aux fluctuations de change, la politique du Groupe consiste à couvrir l'essentiel des transactions effectuées par les entités du Groupe dans des devises autres que leurs devises fonctionnelles. La Compagnie de Saint-Gobain et ses filiales sont susceptibles de recourir à des options et des contrats de change à terme pour couvrir les expositions nées de transactions constatées ou prévisionnelles.

Les filiales contractent généralement avec la Compagnie de Saint-Gobain, société mère du Groupe, qui exécute pour leur compte ces opérations de couverture de change, ou avec les trésoreries régionales, ou, à défaut, avec leurs banques.

La plupart des contrats de change à terme ont des échéances courtes, de trois mois environ. Toutefois, la passation d'une commande peut donner lieu à la conclusion d'un contrat à terme d'une maturité supérieure.

L'exposition au risque de change du Groupe fait l'objet d'un suivi sous la forme d'un *reporting* mensuel intégrant les positions de change des filiales. Au 31 décembre 2022, le taux de couverture de la position de change du Groupe s'élève à 98 %.

Au 31 décembre 2022, 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	10	4
USD	8	4
Autres devises	0	4
TOTAL	**18**	**12**

Le tableau ci-après présente, au 31 décembre 2022, 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	0,6
USD	0,4
Autres devises	(0,4)
TOTAL	**0,6**

Une diminution de 10 % du cours des devises ci-dessus, au 31 décembre 2022, aurait les mêmes impacts, mais de sens contraire, que ceux présentés précédemment, en prenant pour hypothèse que toutes les autres variables restent constantes.

La note 10.4 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail des instruments de couverture du risque de change.

Risque sur action

Le Groupe est exposé aux variations du cours de l'action Saint-Gobain à travers ses plans d'unités de performance. Pour réduire son exposition aux fluctuations du cours de l'action, le Groupe a recours à des instruments de couverture tels que les *Equity swaps*.

En cas de variation du cours de l'action Saint-Gobain, la variation de charge constatée en compte de résultat serait compensée par les couvertures mises en place.

La note 10.4 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail des instruments de couverture du risque sur action.

10.2 Résultat financier

Le résultat financier comprend le coût de l'endettement financier brut, les produits de trésorerie, les intérêts sur dettes de loyers, le coût net financier des retraites après prise en compte du rendement des fonds et les autres charges et produits financiers.

Le résultat financier de 2022 et 2021 comprend :

(en millions d'euros)	Exercice 2022	Exercice 2021
Coût de l'endettement financier brut	(250)	(240)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	54	7
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET HORS DETTES DE LOYERS	**(196)**	**(233)**
Intérêts sur dettes de loyers	(66)	(54)
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET TOTAL	**(262)**	**(287)**
Coût financier des retraites	(247)	(190)
Rendement des fonds	232	160
COÛT FINANCIER DES RETRAITES NET	**(15)**	**(30)**
Autres charges financières*	(139)	(106)
Autres produits financiers	12	16
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	**(127)**	**(90)**
RÉSULTAT FINANCIER	**(404)**	**(407)**

* *Dont -19 millions d'euros de primes versées en 2022 au titre du rachat partiel d'une souche obligataire en livres sterling.*

10.3 Endettement net

10.3.1 Emprunts et dettes financières

Dettes financières à long terme

Les dettes financières à long terme comprennent les émissions obligataires, l'emprunt perpétuel, les titres participatifs, la titrisation à long terme et tous les autres passifs financiers à long terme incluant la juste valeur des dérivés de couverture de taux.

Selon la norme IAS 32, la distinction entre dettes et capitaux propres se fait en fonction de la substance du contrat et non de sa forme juridique. À cet égard, les titres participatifs sont classés dans les dettes financières.

Les dettes financières à long terme, hors dérivés de couverture de taux, sont valorisées au coût amorti à la clôture avec un amortissement des primes et frais d'émission calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Dettes financières à court terme

En dehors de la part à court terme des emprunts cités ci-dessus, les dettes financières à court terme comprennent les programmes de financement à court terme comme les *Commercial Paper*, la titrisation à court terme, les concours bancaires et autres passifs financiers à court terme incluant la juste valeur des dérivés liés à l'endettement et les intérêts courus sur la dette.

Les dettes financières à court terme, hors dérivés liés à l'endettement, sont valorisées au coût amorti à la clôture avec un amortissement des primes et frais d'émission calculé selon la méthode du taux d'intérêt effectif.

Dettes de loyers

Les dettes de loyers correspondent aux dettes comptabilisées au titre de l'obligation de paiement des loyers suivant la norme IFRS 16.

Disponibilités et équivalents de trésorerie

Les disponibilités et équivalents de trésorerie sont principalement constitués de comptes bancaires et de valeurs mobilières de placement qui sont cessibles à court terme (c'est-à-dire moins de trois mois sauf exception), très liquides, facilement convertibles en un montant connu de trésorerie et dont les sous-jacents ne présentent pas de risques significatifs de fluctuations.

Les valeurs mobilières de placement sont réévaluées à leur juste valeur par le compte de résultat.

Les dettes long terme et court terme du Groupe se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 déc. 2022	31 déc. 2021
Émissions obligataires	8 165	8 521
Emprunt perpétuel et titres participatifs	203	203
Titrisation long terme	390	280
Autres passifs financiers à long terme	206	190
DETTES FINANCIÈRES LONG TERME – PART LONG TERME	**8 964**	**9 194**
Émissions obligataires	1 611	1 000
Titrisation long terme	110	220
Autres passifs financiers à long terme	120	116
DETTES FINANCIÈRES LONG TERME – PART COURT TERME	**1 841**	**1 336**
Programmes court terme (NEU CP, US CP, Euro CP)	0	0
Titrisation court terme	148	263
Concours bancaires et autres passifs financiers à court terme	492	282
DETTES FINANCIÈRES COURT TERME	**640**	**545**
TOTAL DETTE BRUTE HORS DETTES DE LOYERS	**11 445**	**11 075**
Dettes de loyers	2 921	3 155
TOTAL DETTE BRUTE	**14 366**	**14 230**
Disponibilités sur comptes bancaires	(2 891)	(1 725)
Portefeuille OPCVM et valeurs assimilées	(3 243)	(5 218)
DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**(6 134)**	**(6 943)**
TOTAL ENDETTEMENT NET	**8 232**	**7 287**

La variation de la dette financière à long terme du Groupe, hors dettes de loyers, se décompose comme suit :

	31 déc. 2021	Avec impact sur la trésorerie		Sans impact sur la trésorerie			31 déc. 2022
(en millions d'euros)		Augmentations	Diminutions	Évolution du périmètre	Écarts de conversion	Autres	
Dettes financières long terme – part long terme	9 194	1 607	(279)	9	(58)	(1 509)	8 964
Dettes financières long terme – part court terme	1 336	17	(1 007)	6	0	1 489	1 841
TOTAL DETTES FINANCIÈRES LONG TERME	**10 530**	**1 624**	**(1 286)**	**15**	**(58)**	**(20)**	**10 805**

Les principales variations avec impact sur la trésorerie sont détaillées en note 10.3.3. La principale variation sans impact de trésorerie « Autres » correspond au reclassement en part court terme des dettes à échéance dans les 12 mois.

La juste valeur des dettes brutes à long terme (parts à long et court terme), hors dettes de loyers, gérées par la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 9,4 milliards d'euros au 31 décembre 2022 (pour une valeur comptable enregistrée de 10 milliards d'euros). La juste valeur des emprunts obligataires correspond à la dernière cotation du marché. Pour les autres emprunts, la valeur de remboursement a été retenue.

10.3.2 Échéancier de la dette brute totale

L'échéancier de la dette brute totale du Groupe au 31 décembre 2022 se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Devise	Moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	Total
Émissions Obligataires	EUR	1 611	4 331	3 423	9 365
	GBP	0	131	280	411
Emprunt perpétuel et titres participatifs	EUR	0	0	203	203
Titrisation long terme	EUR	110	390	0	500
Autres passifs financiers à long terme	Toutes devises	28	80	126	234
Intérêts courus dette long terme	Toutes devises	92	0	0	92
TOTAL DETTES FINANCIÈRES LONG TERME		**1 841**	**4 932**	**4 032**	**10 805**
DETTES FINANCIÈRES COURT TERME	**Toutes devises**	**640**	**0**	**0**	**640**
TOTAL DETTE BRUTE HORS DETTES DE LOYERS		**2 481**	**4 932**	**4 032**	**11 445**
Dettes de loyers	Toutes devises	597	1 509	815	2 921
TOTAL DETTE BRUTE		**3 078**	**6 441**	**4 847**	**14 366**

Au 31 décembre 2022, l'échéancier des intérêts futurs de la dette brute long terme, hors dettes de loyers, gérée par la Compagnie de Saint-Gobain (parts court et long terme) se décompose comme suit :

(en millions d'euros)	Moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	Total
Intérêts futurs de la dette brute long terme	185	557	480	**1 222**

Les intérêts sur l'emprunt perpétuel et sur les titres participatifs sont calculés jusqu'en 2049.

10.3.3 Emprunts obligataires

La Compagnie de Saint-Gobain a remboursé les emprunts suivants arrivés à maturité :

- le 28 mars 2022 un emprunt obligataire d'un montant total de 900 millions d'euros avec un coupon de 3,625 % ;
- le 10 octobre 2022 un placement privé d'un montant total de 100 millions d'euros avec un coupon de 3,6 %.

La Compagnie de Saint-Gobain a racheté partiellement le 18 mai 2022 un montant nominal de 183,6 millions de livres sterling d'un emprunt obligataire. Cet emprunt obligataire, d'un montant original de 300 millions de livres sterling, a désormais un montant résiduel de 116,4 millions de livres sterling à échéance 15 novembre 2024 avec un coupon de 5,625 %. La différence entre la valeur de rachat et la valeur nominale des obligations rachetées (16,1 millions de livres sterling) a été comptabilisée en autres charges financières.

La Compagnie de Saint-Gobain a émis le 10 août 2022 un emprunt obligataire d'un montant total de 1,5 milliard d'euros réparti en trois tranches :

- 500 millions d'euros à échéance 10 août 2025 avec un coupon de 1,625 % ;
- 500 millions d'euros à échéance 10 juin 2028 avec un coupon de 2,125 % ;
- 500 millions d'euros à échéance 10 août 2032 avec un coupon de 2,625 %.

La tranche à 10 ans est un « Sustainability-Linked Bond » (SLB) lié à deux indicateurs importants de la feuille de route durable de Saint-Gobain, avec des objectifs ambitieux en 2030 par rapport à l'année de référence 2017 :

- Réduire de 33 % en absolu les émissions de CO_2 pour les « scopes » 1 et 2 ;
- Atteindre une réduction de 80 % des déchets de production non recyclés.

Une majoration de 0,375 % sera appliquée au coupon 2032 pour chacun de ces indicateurs si leur objectif respectif n'était pas atteint.

10.3.4 Emprunt perpétuel

En 1985, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 25 000 titres perpétuels, de 5 000 écus de nominal, aujourd'hui de 5 000 euros.

Au cours du temps, le Groupe a racheté et annulé 18 496 titres. Le nombre de titres en circulation au 31 décembre 2022 est donc de 6 504 pour un montant nominal de 33 millions d'euros.

La rémunération de ces titres est à taux variable (moyenne des taux interbancaires offerts par quatre banques de référence pour des dépôts en euro à six mois). Le montant versé par titre en 2022 s'est élevé à 0 euro.

Ces titres ne sont pas remboursables et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

10.3.5 Titres participatifs

En juin 1983, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 1 288 299 titres participatifs de 1 000 francs de nominal, maintenant fixé à 152,45 euros depuis la conversion en euros intervenue en 1999.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps ; le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2022 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 2022 s'est élevé à 0,45 euro.

En avril 1984, la Compagnie de Saint-Gobain a également émis 194 633 titres participatifs de 1 000 écus de nominal, aujourd'hui de 1 000 euros.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps ; le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2022 s'élève à 77 516, soit un montant nominal de 77,5 millions d'euros.

La rémunération de ces titres participatifs est composée d'une part d'une partie fixe applicable à 60 % du montant nominal du titre et rémunérée à 7,5 % l'an, et d'autre part d'une partie variable applicable à 40 % du montant nominal du titre, liée au bénéfice net consolidé de l'exercice précédent et au taux de référence Euribor 6 mois +7/8 %. Le montant versé par titre en 2022 s'est élevé à 61,70 euros, payé en deux fois (27,95 euros + 33,75 euros).

L'ensemble de ces titres participatifs n'est pas remboursable et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

10.3.6 Programmes de financement

Le Groupe dispose de programmes de financement à moyen et long terme (*Medium Term Notes*) et à court terme (*Commercial Paper*).

La situation de ces programmes s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Tirages autorisés	Limites autorisées au 31 déc. 2022	Encours au 31 déc. 2022	Encours au 31 déc. 2021
Medium Term Notes	toutes durées	15 000	9 879	9 649
NEU CP	jusqu'à 12 mois	4 000	0	0
US Commercial Paper	jusqu'à 12 mois	938 *	0	0
Euro Commercial Paper	jusqu'à 12 mois	938 *	0	0

* *Équivalent à 1 000 millions d'USD sur la base du taux de change au 31 décembre 2022.*

Conformément aux usages du marché, les tirages de *Negociable European Commercial Paper (NEU CP)*, d'*US Commercial Paper* et d'*Euro Commercial Paper* sont généralement effectués pour une durée allant d'un à six mois. Compte tenu de leur renouvellement fréquent, ils sont classés dans la dette à taux variable.

10.3.7 Lignes de crédit syndiquées

La Compagnie de Saint-Gobain dispose de deux lignes de crédit sous forme de crédits syndiqués, dont l'objet principal est de constituer une source de financement sécurisée pour le groupe Saint-Gobain (y compris le support éventuel de ses programmes de financement à court terme : *NEU CP*, *US Commercial Paper* et *Euro Commercial Paper*) :

- un crédit syndiqué de 2,5 milliards d'euros à maturité décembre 2024, après exercice des deux options d'extension d'un an ;
- un autre crédit syndiqué de 1,5 milliard d'euros, également à maturité décembre 2024, après exercice des deux options d'extension d'un an.

Au niveau actuel de note de la dette à long terme du groupe Saint-Gobain, ces deux crédits syndiqués ne comportent pas de ratio financier. Au 31 décembre 2022, aucune de ces deux lignes de crédit n'est utilisée.

10.3.8 Titrisation de créances commerciales

Le Groupe dispose de deux programmes de titrisation de créances commerciales, l'un par l'intermédiaire de sa filiale française GIE Point.P Finances, l'autre par l'intermédiaire de sa filiale américaine Saint-Gobain Receivables Corporation.

Le programme français d'un montant maximal de 500 millions d'euros s'élève à 500 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 500 millions d'euros au 31 décembre 2021.

Sur la base de fluctuations saisonnières historiques des créances à céder et des caractéristiques du contrat, 390 millions d'euros ont été classés en part à long terme et le solde est classé en part à court terme.

Le programme américain, d'un montant maximal de 400 millions de dollars, est utilisé au 31 décembre 2022 à hauteur de 157 millions de dollars, soit une contrevaleur de 148 millions d'euros contre 263 millions d'euros au 31 décembre 2021.

10.3.9 Dettes garanties par des actifs

Une partie des dettes, pour un montant de 1 million d'euros au 31 décembre 2022, est garantie par des actifs immobilisés (hypothèques et nantissements de titres).

10.3.10 Affacturage

Le Groupe a mis en place plusieurs programmes de cession de créances sous forme d'affacturage. L'analyse des risques et avantages tels que définis par IFRS 9 a conduit le Groupe à décomptabiliser, en quasi-totalité, les créances cédées visées par ces programmes. Le montant de créances cédées dé-comptabilisées au 31 décembre 2022 est de 644 millions d'euros contre 492 millions d'euros au 31 décembre 2021.

10.4 Instruments financiers

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés de taux, de change, d'énergie, de matières premières et d'actions dans le but de couvrir les risques liés aux variations de ces sous-jacents, qui peuvent survenir dans le cadre de ses opérations courantes.

Selon les normes IAS 32 et IFRS 9, tous ces instruments sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur, qu'ils entrent dans une relation de couverture ainsi qualifiable et reconnue en IFRS 9 ou non.

L'impact de la variation de juste valeur des instruments dérivés inclus dans des relations de couverture dites de « juste valeur » et des instruments dérivés non qualifiés comptablement d'instruments de couverture au cours de l'exercice est enregistré en compte de résultat (en résultat opérationnel pour les dérivés de change d'exploitation et de matières premières non qualifiés et en résultat financier pour les autres dérivés). En revanche, l'impact de la part efficace de la variation de juste valeur des instruments dérivés inclus dans des relations de couverture dites de « flux futurs » est comptabilisé directement en capitaux propres, la part inefficace étant comptabilisée dans le compte de résultat.

Cas des dérivés inclus dans des relations de couverture de « juste valeur »

Ce type de comptabilité de couverture est appliqué par le Groupe principalement aux instruments dérivés échangeant des taux fixes contre des taux variables (*swaps* de taux). Ceux-ci sont en effet adossés à des dettes à taux fixe qui sont exposées à un risque de juste valeur. L'application de la comptabilité de couverture de « juste valeur » permet de réévaluer à leur juste valeur et à hauteur du risque couvert les dettes entrant dans les relations de couverture définies par le Groupe. Cette réévaluation de la dette couverte a pour effet de limiter l'impact en résultat des variations de juste valeur des *swaps* de taux à celui de l'inefficacité de la couverture.

Cas des dérivés inclus dans des relations de couverture de « flux futurs »

Ce type de comptabilité de couverture est appliqué par le Groupe principalement à des instruments dérivés permettant de fixer le coût des investissements futurs (financiers ou corporels) et le prix des achats futurs essentiellement de gaz et de fioul (*swaps* échangeant des prix variables contre des prix fixes) ou de devises (change à terme). Ceux-ci sont en effet adossés à des achats hautement probables. L'application de la comptabilité de couverture de « flux futurs » permet de différer dans un compte de réserves en capitaux propres l'impact en résultat de la part efficace des variations de justes valeurs de ces dérivés. Cette réserve a vocation à être reprise en résultat le jour de la réalisation et de l'enregistrement en compte de résultat de l'élément couvert. Comme indiqué ci-dessus pour la couverture de juste valeur, ce traitement comptable a pour effet de limiter l'impact en résultat des variations de juste valeur de ces dérivés à celui de l'inefficacité de la couverture.

Cas des dérivés non qualifiés de couverture

Leurs variations de juste valeur au cours de l'exercice sont enregistrées en compte de résultat. Les instruments concernés sont principalement les *swaps* de change et les changes à terme.

Juste valeur des instruments financiers

La juste valeur des instruments financiers actifs et passifs est déterminée par référence à un cours coté sur un marché actif lorsqu'il existe ; cette juste valeur est classée en hiérarchie 1 telle que définie dans les normes IFRS 7 et IFRS 13. À défaut, pour les instruments non cotés tels que les dérivés ou instruments financiers actifs et passifs, elle est calculée en utilisant une technique d'évaluation reconnue telle que la juste valeur d'une transaction récente et similaire ou d'actualisation des flux futurs à partir de données de marché observables ; cette juste valeur est classée en hiérarchie 2 telle que définie dans les normes IFRS 7 et IFRS 13.

La juste valeur des actifs et passifs financiers à court terme est assimilable à leur valeur au bilan compte tenu de l'échéance proche de ces instruments.

Les principaux instruments dérivés utilisés par le Groupe sont les suivants :

	Juste valeur			Nominal réparti par échéance				
(en millions d'euros)	Dérivés Actif	Dérivés Passif	31 déc. 2022	31 déc. 2021	Moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	31 déc. 2022
COUVERTURE DE JUSTE VALEUR	**0**	**0**	**0**	**0**				**0**
Couverture de flux futurs								
Change	3	(7)	(4)	6	268	34	0	302
Taux	6	(47)	(41)	(60)	0	95	362	457
Énergie et matières premières	5	(1)	4	6	42	1	0	43
Autres risques : actions	1	0	1	12	4	10	0	14
COUVERTURE DE FLUX FUTURS – TOTAL	**15**	**(55)**	**(40)**	**(36)**	**314**	**140**	**362**	**816**
Dérivés non qualifiés conclus principalement par la Compagnie de Saint-Gobain								
Change	15	(12)	3	14	2 304	0	0	2 304
Taux	0	(1)	(1)	0	0	6	0	6
Énergie et matières premières	0	0	0	0	0	0	0	0
DÉRIVES NON QUALIFIÉS – TOTAL	**15**	**(13)**	**2**	**14**	**2 304**	**6**	**0**	**2 310**
TOTAL	**30**	**(68)**	**(38)**	**(22)**	**2 618**	**146**	**362**	**3 126**

10.4.1 Instruments de change

Swaps de change

Les *swaps* de change sont principalement utilisés par le Groupe pour sa gestion de trésorerie en devises à l'aide de ressources principalement en euro.

Changes à terme et options de change

Les changes à terme et options de change permettent de couvrir le risque de change des sociétés du Groupe sur leurs opérations en devises, en particulier les opérations commerciales (achats et ventes) et les investissements.

10.4.2 Instruments de taux

Swaps de taux

Les *swaps* de taux utilisés par le Groupe permettent de convertir à taux variable (respectivement fixe) une partie de la dette bancaire ou obligataire contractée à taux fixe (respectivement variable).

Cross Currency Swaps

Les *Cross Currency Swaps* sont utilisés par le Groupe pour convertir une dette en devises (respectivement en euro) en une dette en euro (respectivement en devises).

10.4.3 Énergie et matières premières

Swaps d'énergie et de matières premières

Les *swaps* d'énergie et de matières premières permettent de couvrir le risque de variation du prix d'achat sur certains flux physiques liés aux activités opérationnelles des filiales du Groupe, principalement les approvisionnements d'énergie (fioul, gaz et électricité).

10.4.4 Autres risques

Dérivés sur actions

Les dérivés sur actions permettent de couvrir le risque de variation du cours de l'action Saint-Gobain concernant le plan de rémunération à long terme sous la forme d'attribution d'unités de performance.

10.4.5 Risque de crédit des instruments dérivés

La valorisation du risque de crédit des instruments dérivés est calculée selon la norme IFRS 13 à partir des probabilités de défaut historiques issues des calculs d'une agence de notation de premier plan et d'un taux de recouvrement. Au 31 décembre 2022, cette valorisation n'est pas significative.

10.4.6 Impact en capitaux propres des instruments financiers qualifiés en couverture de flux futurs

Au 31 décembre 2022, la réserve IFRS de couverture des flux futurs (*cash-flow hedge reserve* consolidée) représente un solde débiteur de 8 millions d'euros composé principalement :

- montant débiteur de 15 millions d'euros relatif aux *Cross Currency Swaps* qualifiés en couverture de flux futurs permettant la conversion en euro d'un emprunt obligataire en livre sterling ;
- montant créditeur de 6 millions d'euros correspondant à la variation de valeur des couvertures de taux qualifiées en couverture de flux futurs ;
- montant créditeur de 4 millions d'euros correspondant à la variation de valeur des couvertures d'énergie qualifiées en couverture de flux futurs ;
- montant débiteur de 3 millions d'euros correspondant à la variation de valeur des couvertures de change qualifiées en couverture de flux futurs ;

Les dérivés qualifiés en couverture de flux futurs ne présentent pas d'inefficacité significative.

10.4.7 Impact en résultat des instruments financiers non qualifiés en couverture de flux futurs

Pour les instruments dérivés qui sont classés dans la catégorie « Actifs et passifs financiers en juste valeur par résultat », la part de juste valeur rapportée au résultat représente un gain de 2 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre un gain de 14 millions d'euros au 31 décembre 2021.

10.4.8 Dérivés incorporés

Le groupe Saint-Gobain analyse régulièrement ses contrats pour isoler les dispositions qui s'analysent comme des dérivés incorporés au regard des normes IFRS.

Au 31 décembre 2022, aucun dérivé incorporé matériel à l'échelle du Groupe n'a été identifié.

10.4.9 Structure de la dette du Groupe, hors dettes de loyers

La moyenne pondérée des taux d'intérêts de la dette brute totale, aux normes IFRS et après gestion (*swaps* de taux et *Cross Currency Swaps*), s'établit à 2,3 % au 31 décembre 2022 contre 2,1 % au 31 décembre 2021.

Le taux de rendement interne moyen sur le poste le plus significatif de la dette à long terme du Groupe avant couverture (Émissions obligataires) s'élève à 2,0 % au 31 décembre 2022 contre 2,5 % au 31 décembre 2021.

Le tableau ci-après présente la répartition par type de taux (fixe ou variable) de la dette brute du Groupe au 31 décembre 2022 après gestion par des *swaps* de taux et des *Cross Currency Swaps*.

	Dette brute, hors dettes de loyer		
(en millions d'euros)	Variable	Fixe	Total
EUR	861	8 807	9 668
Autres devises	644	999	1 643
TOTAL	**1 505**	**9 806**	**11 311**
(en pourcentage)	13 %	87 %	100 %
Intérêts courus et autres			134
TOTAL DETTE BRUTE HORS DETTES DE LOYERS			**11 445**

10.5 Actifs et passifs financiers

Les actifs et passifs financiers ont été classés dans les catégories selon la norme IFRS 9 de la manière suivante :

Au 31 décembre 2022

		Instruments financiers				Instruments financiers à la juste valeur			
(en millions d'euros)	Notes	Juste valeur par résultat	Juste valeur par autres éléments de l'état des produits et des charges	Coût amorti	Total des instruments financiers	Données de niveau 1	Données de niveau 2	Données de niveau 3	Total des instruments financiers évalués à la juste valeur
Créances clients et autres créances				6 618	6 618				0
Prêts, dépôts et cautions	(8)			368	368				0
Titres de participation et autres titres	(8)		169		169			169	169
Instruments dérivés actifs		15	15		30		30		30
Disponibilités et équivalents de trésorerie		3 246		2 891	6 137	3 246			3 246
TOTAL ACTIFS FINANCIERS		**3 261**	**184**	**9 877**	**13 322**	**3 246**	**30**	**169**	**3 445**
Dettes fournisseurs et autres dettes				(12 335)	(12 335)				0
Dettes financières long terme et court terme				(11 409)	(11 409)				0
Dettes de loyers long terme et court terme				(2 921)	(2 921)				0
Instruments dérivés passifs		(13)	(55)		(68)		(68)		(68)
TOTAL PASSIFS FINANCIERS		**(13)**	**(55)**	**(26 665)**	**(26 733)**	**0**	**(68)**	**0**	**(68)**
ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS – NET		**3 248**	**129**	**(16 788)**	**(13 411)**	**3 246**	**(38)**	**169**	**3 377**

Au 31 décembre 2021

		Instruments financiers				Instruments financiers à la juste valeur			
(en millions d'euros)	Notes	Juste valeur par résultat	Juste valeur par autres éléments de l'état des produits et des charges	Coût amorti	Total des instruments financiers	Données de niveau 1	Données de niveau 2	Données de niveau 3	Total des instruments financiers évalués à la juste valeur
Créances clients et autres créances				6 573	6 573				0
Prêts, dépôts et cautions	(8)			398	398				0
Titres de participation et autres titres	(8)		130		130			130	130
Instruments dérivés actifs		18	27		45		45		45
Disponibilités et équivalents de trésorerie		5 218		1 727	6 945	5 218			5 218
TOTAL ACTIFS FINANCIERS		**5 236**	**157**	**8 698**	**14 091**	**5 218**	**45**	**130**	**5 393**
Dettes fournisseurs et autres dettes				(11 708)	(11 708)				0
Dettes financières long terme et court terme				(11 022)	(11 022)				0
Dettes de loyers long terme et court terme				(3 155)	(3 155)				0
Instruments dérivés passifs		(4)	(63)		(67)		(67)		(67)
TOTAL PASSIFS FINANCIERS		**(4)**	**(63)**	**(25 885)**	**(25 952)**	**0**	**(67)**	**0**	**(67)**
ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS – NET		**5 232**	**94**	**(17 187)**	**(11 861)**	**5 218**	**(22)**	**130**	**5 326**

La norme IFRS 13 hiérarchise des données utilisables pour la détermination de la juste valeur :

- données de niveau 1 : elles proviennent de cours cotés sur un marché actif pour des instruments identiques ;
- données de niveau 2 : il s'agit de données, autres que celles de niveau 1, observables directement ou indirectement ;
- données de niveau 3 : toutes les autres données, par hypothèses non observables.

NOTE 11 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

11.1 Capitaux propres

11.1.1 Capitaux propres

Au 31 décembre 2022, le nombre d'actions composant le capital social de la Compagnie de Saint-Gobain est de 515 769 082 actions au nominal de 4 euros (524 017 595 actions au 31 décembre 2021).

11.1.2 Primes et réserve légale

Les primes liées au capital de la société mère Compagnie de Saint-Gobain, qui représentent la partie des apports purs et simples non comprise dans le capital social, ainsi que la réserve légale qui correspond à une fraction cumulée du bénéfice net annuel de la société mère, figurent dans le poste « Primes et réserve légale ».

11.1.3 Réserves et résultat consolidé

Les réserves et résultat consolidé correspondent à la part revenant au Groupe dans les résultats consolidés accumulés de toutes les sociétés comprises dans le périmètre de consolidation, nets des distributions.

11.1.4 Actions propres

Les actions propres sont inscrites pour leur coût d'acquisition en diminution des capitaux propres. Les résultats nets de cession de ces titres sont imputés directement dans les capitaux propres et ne contribuent pas au résultat de l'exercice.

Les achats à terme d'actions propres sont traités de la même manière : dès lors que l'achat à terme porte sur un nombre fixe d'actions à un cours figé, ce montant est enregistré dans les autres passifs en contrepartie d'une diminution des capitaux propres, dans le poste « Réserves et résultat consolidé ».

Les titres Saint-Gobain détenus ou contrôlés par la Compagnie de Saint-Gobain et Saint-Gobain Corporation sont classés sur une ligne distincte des capitaux propres intitulée « actions propres » et valorisés à leur coût d'achat.

Le contrat de liquidité signé avec EXANE BNP PARIBAS le 16 novembre 2007 et mis en œuvre le 3 décembre 2007, pour une période s'achevant au 31 décembre 2007, est renouvelable depuis par tacite reconduction.

Le nombre d'actions propres s'élève à 4 406 990 et à 2 746 687 respectivement aux 31 décembre 2022 et 2021. En 2022, le Groupe a acquis 18 011 705 actions (16 865 006 actions en 2021) directement sur le marché. Le nombre d'actions vendues en 2022 s'est élevé à 3 174 316 contre 2 525 353 en 2021. En 2022, 13 177 086 actions ont été annulées (14 243 174 actions en 2021).

Par ailleurs, pour les besoins d'un plan de rémunération mis en place en janvier 2008 au profit de certains salariés aux États-Unis, des titres de la Compagnie de Saint-Gobain sont détenus par le *trustee* Wachovia Bank, National Association. Ces actions sont traitées comme étant contrôlées par Saint-Gobain Corporation dans les comptes consolidés du Groupe.

11.1.5 Nombre d'actions

	Nombre d'actions	
	Composant le capital	En circulation
NOMBRE D'ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2020	**532 683 713**	**530 033 505**
Plan d'Épargne Groupe	5 562 855	5 562 855
Options de souscription d'actions	14 201	14 201
Actions rachetées		(16 865 006)
Actions revendues		2 525 353
Actions annulées	(14 243 174)	
NOMBRE D'ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2021	**524 017 595**	**521 270 908**
Plan d'Épargne Groupe	4 916 097	4 916 097
Options de souscription d'actions	12 476	12 476
Actions rachetées		(18 011 705)
Actions revendues		3 174 316
Actions annulées	(13 177 086)	
NOMBRE D'ACTIONS AU 31 DÉCEMBRE 2022	**515 769 082**	**511 362 092**

11.1.6 Dividendes

L'Assemblée générale, réunie le 2 juin 2022, a approuvé le dividende proposé au titre de l'exercice 2021, soit 1,63 euro par action. Ce dividende a été détaché le 6 juin et mis en paiement le 8 juin 2022.

11.2 Résultat par action

11.2.1 Le résultat de base par action

Le résultat par action est calculé en divisant le résultat net par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice.

Le calcul du résultat de base par action se détaille comme suit :

	Exercice 2022	Exercice 2021
Résultat net (part du Groupe) (en millions d'euros)	3 003	2 521
Nombre moyen pondéré de titres en circulation	514 372 413	526 244 506
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE) DE BASE PAR ACTION (en euros)	**5,84**	**4,79**

11.2.2 Résultat dilué par action

Le résultat dilué par action est calculé sur la base du résultat net ajusté en prenant en compte, dans le nombre moyen d'actions en circulation, la conversion de l'ensemble des instruments dilutifs existants (plan d'options sur actions et actions de performance).

Le calcul du résultat dilué par action se détaille comme suit :

	Exercice 2022	Exercice 2021
Résultat net (part du Groupe) (en millions d'euros)	3 003	2 521
Nombre moyen pondéré et dilué de titres	517 595 809	529 905 261
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE) DILUÉ PAR ACTION (en euros)	**5,80**	**4.76**

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 (113 095 titres au 31 décembre 2022) et des plans d'attribution d'actions de performance (3 110 301 titres au 31 décembre 2022).

NOTE 12 IMPÔTS

12.1 Impôts sur le résultat

L'impôt exigible est le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture, et tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

La charge d'impôt sur les résultats s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice 2022	Exercice 2021
IMPÔTS COURANTS	**(1 052)**	**(843)**
France	(164)	(104)
Étranger	(888)	(739)
IMPÔTS DIFFÉRÉS	**(30)**	**(76)**
France	4	(13)
Étranger	(34)	(63)
CHARGE TOTALE D'IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	**(1 082)**	**(919)**

La réconciliation entre la charge d'impôt théorique et la charge d'impôt réelle a été effectuée sur la base d'un taux d'imposition de 25,82 % en 2022 et de 28,41 % en 2021 et s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2022	Exercice 2021
Résultat net de l'ensemble consolidé	3 101	2 614
moins :		
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	66	56
Impôts sur les résultats	(1 082)	(919)
RÉSULTAT AVANT IMPÔT DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES	**4 117**	**3 477**
Taux d'imposition de la France	25,82 %	28,41 %
Impôt théorique au taux français	(1 063)	(988)
Incidence du différentiel de taux à l'étranger	48	117
Dépréciations d'actif et plus ou moins-values sur cession d'actif	(100)	(34)
Non reconnaissance d'impôts différés actifs et provisions sur impôts différés actifs	56	75
Report variable		(106)
Crédit d'Impôt Recherche (CIR) et Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE)	(10)	(6)
Déduction des intérêts non déductibles en France		15
Coûts relatifs aux dividendes	(28)	(39)
Autres impôts et variations de provisions	15	47
IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS	**(1 082)**	**(919)**

L'incidence du différentiel de taux d'imposition à l'étranger par rapport au taux en France s'explique par la contribution des pays à taux d'impôt plus faibles. Les principaux pays contributeurs sont la Pologne, l'Irlande, la Suisse, la Suède, la Tchéquie, la Roumanie et la Norvège.

Le changement du taux d'impôt futur au Royaume-Uni de 19 % à 25 % (applicable au 1er avril 2023) avait conduit à comptabiliser, en 2021, une charge d'impôts de 106 millions d'euros au titre du report variable.

12.2 Impôts différés

Les impôts différés actifs et passifs sont calculés selon l'approche bilancielle à partir des différences temporelles existant entre les valeurs comptables et fiscales des actifs et passifs figurant au bilan. Les actifs et passifs d'impôts différés sont évalués aux taux d'impôts dont l'application est attendue sur la période au cours de laquelle l'actif sera réalisé et le passif réglé, sur la base des réglementations fiscales qui ont été adoptées ou quasi adoptées à la date de clôture.

Aucun passif d'impôts différés n'est constaté sur les réserves distribuables lorsqu'il est prévu que ces réserves restent détenues de manière permanente par les filiales.

Pour les participations dans les filiales, un impôt différé est constaté sur la différence entre la valeur en consolidation des titres et leur valeur fiscale, lorsqu'il est probable que la différence temporelle s'inversera dans un avenir prévisible.

Les impôts différés sont comptabilisés en charges ou en profits dans le compte de résultat sauf lorsqu'ils sont engendrés par des éléments imputés directement en capitaux propres. Dans ce cas, les impôts différés sont également imputés en capitaux propres. Lors d'un changement de taux d'impôt, l'impôt qui en résulte est comptabilisé en résultat, sauf dans la mesure où il se rapporte à des éléments comptabilisés à l'origine en capitaux propres.

Au bilan, la variation du montant net des impôts différés actifs et passifs s'explique de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs/ (passifs) nets
VALEUR NETTE AU 1ER JANVIER 2021	**305**
(Charges)/produits d'impôts différés	(76)
Variation des impôts différés relatifs aux écarts actuariels IAS 19	(196)
Report variable relatif aux écarts actuariels*	60
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	(11)
Évolution du périmètre et autres variations	(61)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2021	**21**
(Charges)/produits d'impôts différés	(30)
Variation des impôts différés relatifs aux écarts actuariels IAS 19	(10)
Écarts de conversion et retraitement hyperinflation	57
Actifs et passifs détenus en vue de la vente	2
Évolution du périmètre et autres variations	(426)
VALEUR NETTE AU 31 DÉCEMBRE 2022	**(386)**

* *En 2021, le report variable relatif aux écarts actuariels concernait le Royaume-Uni.*

Les évolutions de périmètre sur l'exercice 2022 concernent essentiellement les entrées de GCP Applied Technologies et Kaycan, ainsi que la finalisation du PPA de Chryso. En 2021, les évolutions de périmètre concernaient essentiellement l'entrée de Chryso.

Les principaux éléments à l'origine de la comptabilisation d'impôts différés sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2022	31 déc. 2021
Retraites	232	246
Marques, relations clientèle et propriété intellectuelle	(863)	(512)
Amortissements, amortissements dérogatoires et provisions à caractère fiscal	(717)	(693)
Déficits reportables	294	410
Autres	668	570
IMPÔTS DIFFÉRÉS – NET	**(386)**	**21**
Dont :		
Impôts différés actifs	382	576
Impôts différés passifs	(768)	(555)

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 382 millions d'euros au 31 décembre 2022 (576 millions d'euros au 31 décembre 2021) principalement en Allemagne (93 millions d'euros), au Brésil (79 millions d'euros), en Italie (39 millions d'euros), en Chine (39 millions d'euros) et au Mexique (37 millions d'euros). Au passif, le Groupe constate 768 millions d'euros au 31 décembre 2022 (555 millions d'euros au 31 décembre 2021) répartis sur différents pays dont le Royaume-Uni (228 millions d'euros), le Canada (133 millions d'euros, la France (93 millions d'euros), la Suisse (56 millions d'euros), les États-Unis (48 millions d'euros), l'Inde (37 millions d'euros) et le Danemark (37 millions d'euros). Les autres pays sont d'un montant nettement inférieur.

12.3 Déficits fiscaux reportables

Un actif d'impôt différé n'est comptabilisé que dans la mesure où il est probable que le Groupe disposera de bénéfices futurs imposables sur lesquels la différence temporelle correspondante pourra être imputée. Les actifs d'impôts différés sont examinés à chaque date de clôture et dépréciés en cas de risque de non-recouvrement. Concernant les impôts différés actifs sur déficits reportables, le Groupe réalise une approche multicritère qui prend en compte l'horizon de récupération en se basant sur la projection financière mais également en tenant compte de la stratégie de récupération à long terme des déficits de chaque pays.

Le Groupe constate des actifs d'impôts différés sur déficits reportables pour un montant net de 294 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 410 millions au 31 décembre 2021. Il s'agit principalement des États-Unis pour lesquels l'horizon de récupération est inférieur au délai maximal d'utilisation de 20 ans et en France, en Allemagne et en Espagne pour lesquels le système d'intégration fiscale permet en général d'assurer une récupération des actifs d'impôts différés. Dans ces pays, les reports déficitaires peuvent avoir des dates d'expiration indéfinies. Cependant, l'analyse de chaque situation peut conduire le Groupe à ne pas les reconnaître.

Au 31 décembre 2022, les actifs d'impôts différés, dont la récupération n'est pas jugée probable, s'élèvent à 274 millions d'euros (299 millions d'euros au 31 décembre 2021) et sont intégralement provisionnés. Les provisions sur impôts différés actifs concernent principalement les pays suivants : l'Allemagne, l'Espagne, les États-Unis, la Chine, la France et la Belgique.

L'amélioration de la situation en France sur l'exercice 2022 a conduit à une reprise des provisions sur déficits à hauteur de 59 millions d'euros, en complément de la reprise de 53 millions d'euros passée sur l'exercice 2021.

NOTE 13 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Le 18 janvier 2023, la Compagnie de Saint-Gobain a émis un emprunt obligataire d'un montant total de 1,15 milliard d'euros réparti en deux tranches :

- 500 millions d'euros à échéance 18 juillet 2024 avec un coupon à taux variable de Euribor 3 mois +0,20 % ;
- 650 millions d'euros à échéance 18 janvier 2029 avec un coupon de 3,5 %.

Cette opération est sans impact sur les comptes au 31 décembre 2022.

NOTE 14 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le montant total des honoraires des Commissaires aux comptes comptabilisé au compte de résultat au cours de l'exercice 2022 et 2021 est détaillé ci-dessous :

	Deloitte		PWC		KPMG			
	2022		2021		2022		2021	
(en millions d'euros)	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%
Services de certification des comptes								
Émetteur	0,8	10 %	0,8	6 %	0,9	9 %	1,0	11 %
Filiales intégrées globalement	6,4	80 %	8,4	65 %	8,5	81 %	7,3	82 %
SOUS-TOTAL	**7,2**	**90 %**	**9,2**	**71 %**	**9,4**	**90 %**	**8,3**	**93 %**
Services autres que la certification des comptes*								
Émetteur	0,2	3 %	0,2	2 %	0,1	1 %	0,0	0 %
Filiales intégrées globalement	0,6	7 %	3,5	27 %	0,9	9 %	0,6	7 %
SOUS-TOTAL	**0,8**	**10 %**	**3,7**	**29 %**	**1,0**	**10 %**	**0,6**	**7 %**
TOTAL	**8,0**	**100 %**	**12,9**	**100 %**	**10,4**	**100 %**	**8,9**	**100 %**

* *La nature des services autres que la certification des comptes rendus par le collège des Commissaires aux comptes à l'entité mère et ses filiales se compose principalement de procédures de vérification en tant qu'organisme tiers indépendant des informations sociales, environnementales et sociétales consolidées, de consultations portant sur des sujets comptables, fiscaux et réglementaires ainsi que de prestations de formation.*

NOTE 15 INFORMATIONS CONCERNANT L'ÉMETTEUR

Nom ou tout autre mode d'identification de l'entité présentant les états financiers	**Compagnie de Saint-Gobain**
Adresse de l'entité	Siège social Tour Saint-Gobain 12, place de l'Iris 92400 Courbevoie
Forme juridique de l'entité	Société anonyme
Pays de constitution	France
Adresse du siège social de l'entité	Tour Saint-Gobain 12, place de l'Iris 92400 Courbevoie
Établissement principal	France
Description de la nature des opérations de l'entité et de ses principales activités	Saint-Gobain aspire à être le leader mondial de la construction durable, qui améliore la vie quotidienne de tous grâce à ses Solutions de Haute Performance
Code LEI de l'entité	NFONVGN05Z0FMN5PEC35

NOTE 16 PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Les principales sociétés consolidées sont présentées ci-dessous, notamment celles dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 100 millions d'euros.

Solutions de Haute Performance	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain Diamantwerkzeuge GmbH, Norderstedt*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Abrasives GmbH, Wesseling*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Supercut Europe GmbH, Baesweiler*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics Isofluor GmbH, Neuss*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics Pampus GmbH, Willich*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics L+S GmbH, Wertheim*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics Biolink GmbH, Waakirchen*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Adfors Deutschland GmbH, Neustadt an der Donau*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
H.K.O. Isolier- und Textiltechnik GmbH, Oberhausen*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
BEUHKO Fasertechnik GmbH, Leinefelde-Worbis*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Freudenberger Autoglas GmbH, München*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Freeglass GmbH & Co. KG, Schwaikheim*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Freeglass Verwaltungsgesellschaft mbH*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Sekurit Deutschland GmbH, Herzogenrath*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Sekurit Deutschland Beteiligungen GmbH, Herzogenrath*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
FABA Autoglas Technik GmbH & Co. Betriebs-KG, Berlin*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Autover Deutschland GmbH, Kerpen*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Innovative Materials Belgium	Belgique	Intégration globale	99,98 %
Saint-Gobain Do Brasil Produtos Industriais e Para Construçao Ltda	Brésil	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Canada Inc.	Canada	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics (Shanghaï) Co., LTD	Chine	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Abrasives (Shanghaï) Co., LTD	Chine	Intégration globale	99,99 %
SG Hanglas Sekurit (Shanghaï) Co., LTD	Chine	Intégration globale	99,81 %
SG Join Leader (Hangzhou) New Materials Co.,LTD	Chine	Intégration globale	100,00 %
Hankuk Sekurit Limited	Corée du Sud	Intégration globale	99,63 %
Saint-Gobain Cristaleria S.L	Espagne	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Adfors America, Inc.	Etats-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics Corporation	Etats-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Abrasives, Inc.	Etats-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Ceramics & Plastics, Inc.	Etats-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Corporation	Etats-Unis	Intégration globale	100,00 %
GCP Applied Technologies, Inc.	Etats-Unis	Intégration globale	100,00 %
Chryso	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Abrasifs	France	Intégration globale	99,99 %
Société Européenne des Produits Réfractaires - SEPR	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Sekurit France	France	Intégration globale	100,00 %
Grindwell Norton Ltd	Inde	Intégration globale	51,59 %
Saint-Gobain Sekurit Italia S.R.L.	Italie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain K.K.	Japon	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain America S.A De C.V	Mexique	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Mexico	Mexique	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Abrasives BV	Pays-Bas	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain HPM Polska Sp Zoo	Pologne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Innovative Materials Polska Sp Zoo	Pologne	Intégration globale	99,97 %
Saint-Gobain Adfors CZ, S.R.O.	Tchéquie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Sekurit CZ, Spol S.R.O	Tchéquie	Intégration globale	99,99 %

Europe du Nord	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain Glass Deutschland GmbH, Stolberg*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Flachglas Torgau GmbH, Torgau*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Weisswasser GmbH, Aachen*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Deutsche Glas GmbH, Stolberg*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Vetrotech Saint-Gobain Würselen GmbH, Würselen*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Glassolutions Isolierglas-Center GmbH, Bamberg*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Kaimann GmbH	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Isover G+H Aktiengesellschaft*	Allemagne	Intégration globale	99,91 %
Saint-Gobain Rigips GmbH*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Weber GmbH	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain PAM Deutschland GmbH	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Glassolutions Augustdorf*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Brüggemann Holzbau GmbH, Neuenkirchen*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Brüggemann Dach- & Wandtechnik GmbH, Neuenkirchen*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Brüggemann Effizienzhaus GmbH, Neuenkirchen*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
SG Formula GmbH*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
SG Beteiligungen Gmbh*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Austria GmbH	Autriche	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Denmark A/S	Danemark	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Distribution Denmark	Danemark	Intégration globale	100,00 %
Optimera Estonia A/S (currently AS Famar-Desi)	Estonie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Finland OY	Finlande	Intégration globale	100,00 %
Dahl Suomi OY	Finlande	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products (Ireland) Limited	Irlande	Intégration globale	100,00 %
Glava As	Norvège	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Byggevarer AS	Norvège	Intégration globale	100,00 %
Brødrene Dahl As (Norway)	Norvège	Intégration globale	100,00 %
Optimera As	Norvège	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Polska Sp Zoo	Pologne	Intégration globale	99,98 %
Saint-Gobain Construction Products Polska Sp Zoo	Pologne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products CZ AS	Tchéquie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products Romania Srl	Roumanie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Glass Romania Srl	Roumanie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Glass (United Kingdom) Limited	Royaume-Uni	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products United Kingdom Ltd	Royaume-Uni	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Building Distribution Ltd	Royaume-Uni	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products Russia ooo	Russie	Intégration globale	100,00 %
SG Construction Products S.R.O.	Slovaquie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Ecophon AB	Suède	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Sweden AB	Suède	Intégration globale	100,00 %
Dahl Sverige AB	Suède	Intégration globale	100,00 %
Vetrotech Saint-Gobain International	Suisse	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Weber AG	Suisse	Intégration globale	100,00 %
Sanitas Troesch Ag	Suisse	Intégration globale	100,00 %

Europe du Sud – MO & Afrique	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain Construction Products South Africa (Pty) Ltd	Afrique du Sud	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products Belgium	Belgique	Intégration globale	100,00 %
SG Glass Egypte S.A.E.	Egypte	Intégration globale	70,00 %
Saint-Gobain Cristaleria S.L	Espagne	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Placo Iberica	Espagne	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Idaplac, S.L.	Espagne	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Distribucion Construccion, S.L	Espagne	Intégration globale	99,83 %
SG PAM Espana S.A.	Espagne	Intégration globale	99,83 %
SG Isover Iberica S.L	Espagne	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Glass Solutions Menuisiers Industriels	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Glass France	France	Intégration globale	100,00 %
Eurofloat	France	Intégration globale	100,00 %
Placoplatre SA	France	Intégration globale	99,80 %
Saint-Gobain Isover	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Weber	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain PAM Canalisation	France	Intégration globale	100,00 %
Distribution Sanitaire Chauffage	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Distribution Bâtiment France	France	Intégration globale	100,00 %
SG Eurocoustic	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Glass Italia S.p.a	Italie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Italia S.p.a	Italie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products Nederland BV	Pays-Bas	Intégration globale	100,00 %
Izocam Ticaret VE Sanayi A.S.	Turquie	Intégration globale	50,00 %

Asie-Pacifique	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentage de détention direct et indirect
SG Innovation Materials (Changxing) Co., Ltd	Chine	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain India Private Limited	Inde	Intégration globale	99,03 %
Mag-Isover K.K.	Japon	Intégration globale	99,98 %
Saint-Gobain Vietnam Ltd	Vietnam	Intégration globale	100,00 %

Amériques	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain Argentina S.A	Argentine	Intégration globale	100,00 %
Cebrace Cristal Plano Ltda	Brésil	Intégration globale	50,00 %
Saint-Gobain Do Brasil Produtos Industriais e Para Construçao Ltda	Brésil	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Canalizaçao Ltda	Brésil	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Distribuiçao Brasil Ltda	Brésil	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Mexico	Mexique	Intégration globale	99,83 %
CertainTeed Canada, Inc.	Canada	Intégration globale	100,00 %
Certain Teed LLC	Etats-Unis	Intégration globale	100,00 %
Kaycan Ltd	Etats-Unis	Intégration globale	100,00 %
KP Building Products Ltd	Etats-Unis	Intégration globale	100,00 %
GCP Applied Technologies, Inc.	Etats-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Gypsum USA, Inc.	Etats-Unis	Intégration globale	100,00 %
CertainTeed Ceilings Corporation	Etats-Unis	Intégration globale	100,00 %

* *Filiale ou sous-groupe consolidé allemand sous le statut de société ou d'association à responsabilité limitée remplissant les critères d'exemption des articles 264 alinéa 3, 264 b et 291 du Code de commerce allemand (HGB) qui permettent aux entités et aux sous-groupes concernés d'être exonérés des obligations légales relatives à la publication des comptes sociaux et consolidés, ainsi que de celles liées à l'établissement des notes annexes et du rapport de gestion (entité ou sous-groupe dépassant ou non le seuil de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires).*

8.2 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

(Exercice clos le 31 décembre 2022)

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Compagnie de Saint-Gobain relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes consolidés sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine, à la fin de l'exercice, de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des risques.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2022 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes consolidés pris dans leur ensemble, et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes consolidés pris isolément.

Évaluation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles

Description du risque

Les écarts d'acquisition, les autres immobilisations incorporelles et les immobilisations corporelles présentent des valeurs nettes comptables significatives au 31 décembre 2022 de respectivement 12 858 millions d'euros, 4 026 millions d'euros et 12 163 millions d'euros, soit un total de 52 % de l'actif.

Ces actifs peuvent présenter un risque de dépréciation lié à des facteurs internes ou externes, comme par exemple les décisions d'évolution de la stratégie du Groupe sur certains marchés, la détérioration de la performance du Groupe, les engagements du Groupe vers la neutralité carbone, l'évolution de l'environnement concurrentiel, des conditions de marché défavorables et des changements de législations ou de réglementations. Ces évolutions sont susceptibles d'avoir une incidence sur les prévisions de trésorerie du Groupe et, par conséquent, sur la détermination des valeurs recouvrables des actifs.

Les tests de valeur, réalisés par la Direction selon les modalités décrites dans la note 7.5 de l'annexe aux comptes consolidés, ont conduit à comptabiliser des dépréciations à hauteur de 299 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022, incluant majoritairement les dépréciations portant sur les actifs destinés à être cédés qui concernent la Distribution au Royaume-Uni, tel qu'indiqué dans les notes 4.3 et 5.1.4 de l'annexe aux comptes consolidés.

L'évaluation de ces actifs constitue un point clé de l'audit, en particulier pour les unités génératrices de trésorerie présentant des risques de perte de valeur, en raison de leur montant significatif dans le bilan consolidé et du degré élevé d'estimation et de jugement requis de la Direction pour apprécier les pertes de valeur. Les éléments de jugement incluent notamment des multiples d'une base normative de performance et des hypothèses relatives à l'évolution future du chiffre d'affaires en volume comme en valeur, à la rentabilité, aux investissements et autres flux de trésorerie liés à l'exploitation de ces actifs, ainsi que la détermination d'un taux d'actualisation appliqué aux flux de trésorerie futurs approprié.

Notre réponse au risque

Nous avons pris connaissance du processus mis en œuvre au sein du Groupe pour procéder aux tests de valeur, notamment en ce qui concerne la prise en compte des impacts des engagements du Groupe vers la neutralité carbone, et nous avons exercé notre jugement professionnel afin d'apprécier la position retenue par la Direction. Nous avons testé le caractère effectif des contrôles mis en œuvre par le Groupe pour s'assurer de la qualité et de la fiabilité de ce processus et de sa cohérence avec les données du budget et des projections financières à moyen terme établis par la Direction.

Nous avons également apprécié la cohérence et la pertinence de l'approche retenue par la Direction pour déterminer les unités génératrices de trésorerie au niveau desquelles sont réalisés les tests de valeur des actifs. Nous avons adapté notre approche d'audit en fonction de l'existence d'un risque de perte de valeur plus ou moins important selon les unités génératrices de trésorerie.

Nos experts en évaluation ont réalisé une analyse indépendante de certaines hypothèses clés utilisées par la Direction dans ses tests, notamment le taux d'actualisation, le taux de croissance annuel moyen à l'infini ou les multiples d'une base normative de performance considérés comme applicable à la valorisation des unités génératrices de trésorerie, en se référant à la fois à des données de marché et à des analyses sur des sociétés comparables.

Pour les unités génératrices de trésorerie les plus sensibles présentant des risques de perte de valeur, nous avons analysé la cohérence des projections de flux de trésorerie futurs au regard des réalisations passées, de notre connaissance des activités confortée par des entretiens avec différents responsables des activités concernées. Nous avons porté une attention particulière à la détermination du montant normatif de flux de trésorerie terminal projeté à l'infini. Nous avons réalisé nos propres analyses de sensibilité à certaines variables clés du modèle de valorisation, notamment en lien avec la prise en compte des émissions de CO_2 pour évaluer la matérialité des impacts potentiels sur la valeur recouvrable des actifs les plus risqués.

Pour l'unité génératrice de trésorerie de la Distribution au Royaume-Uni pour laquelle le Groupe a retenu la juste valeur diminuée des coûts de la vente, nous nous sommes assurés que la juste valeur retenue concorde avec l'accord de cession signé et nous avons revu les modalités de calcul de la perte de valeur issue de la transaction.

Nous avons vérifié que les informations données dans les notes 5.1.4, 7.1, 7.2, 7.3 et 7.5 de l'annexe aux comptes consolidés sur l'évaluation des écarts d'acquisition, autres immobilisations incorporelles et corporelles, les hypothèses sous-jacentes et les analyses de sensibilité, sont appropriées.

Évaluation de la provision liée aux litiges amiante aux États-Unis

Description du risque

Comme indiqué en note 9.2.2 de l'annexe aux comptes consolidés, le risque d'être appelé en financement des coûts de la procédure de faillite de la société DBMP LLC, société affiliée à CertainTeed LLC qui détient les passifs historiques liés à l'amiante de l'ancienne entité CertainTeed Corporation, fait l'objet d'une provision qui s'élève à 410 millions de dollars US (385 millions d'euros) au 31 décembre 2022.

Concernant ce risque de financement, la détermination et l'évaluation de la provision comptabilisée et l'adéquation des informations données dans l'annexe aux comptes consolidés constituent un point clé de l'audit compte tenu des montants en jeu et du degré élevé d'estimation et de jugement requis de la Direction pour la détermination de cette provision. Les éléments de jugement incluent notamment l'évaluation des modalités de déroulé et de résolution des procédures juridiques en cours (notamment requête volontaire au titre du Chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites) : durée, coût, estimation du nombre de cas actuels et futurs couverts, définition des torts par l'autorité judiciaire.

Notre réponse au risque

Afin d'obtenir une compréhension des litiges et passifs éventuels existants relatifs à l'amiante aux États-Unis et des éléments de jugement y afférents, nous nous sommes entretenus avec les Directions du Groupe, du pays et des principales filiales concernées ainsi qu'avec certains cabinets d'avocats choisis par la Direction pour les assister dans le suivi de ces risques.

Nous avons :

- examiné les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration, ainsi que la cartographie des risques du Groupe établie par la Direction et présentée au Comité d'audit et des risques ;
- pris connaissance du processus mis en œuvre par la Direction pour procéder à l'évaluation de la provision relative aux risques liés à l'amiante aux États-Unis et déterminer les informations communiquées dans l'annexe aux comptes consolidés ;
- apprécié la permanence des méthodes utilisées et fait une revue critique des notes d'analyse internes relatives à l'évolution de la probabilité et de l'incidence possible de ces risques, en examinant les nouveaux éléments de procédure disponibles (courriers, jugements, notifications, etc.), ainsi que les réponses aux courriers de circularisation, rendues par les cabinets d'avocats choisis par la Direction, notamment au regard de leur expérience de résolution de situations comparables passées. Nous avons également exercé notre jugement professionnel afin d'apprécier les positions retenues par la Direction au sein de fourchettes d'évaluation des risques et la cohérence de l'évolution dans le temps de ces positions ;
- vérifié l'exactitude arithmétique des calculs de variation de la provision et la concordance des principaux éléments de variation par rapport aux données les sous-tendant, notamment les paiements réalisés au cours de l'exercice au titre de ces risques.

Nous avons apprécié si les informations données dans la note 9.2.2 de l'annexe aux comptes consolidés concernant cette provision sont appropriées.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans les informations relatives au Groupe données dans le rapport de gestion, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés, et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L. 451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur général. S'agissant de comptes consolidés, nos diligences comprennent la vérification de la conformité du balisage de ces comptes au format défini par le règlement précité.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

En raison des limites techniques inhérentes au macro-balisage des comptes consolidés selon le format d'information électronique unique européen, il est possible que le contenu de certaines balises des notes annexes ne soit pas restitué de manière identique aux comptes consolidés joints au présent rapport.

Par ailleurs, il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes consolidés qui seront effectivement inclus par votre société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Compagnie de Saint-Gobain par votre Assemblée générale du 10 juin 2004 pour le cabinet KPMG S.A. et du 2 juin 2022 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2022, le cabinet KPMG S.A. était dans la dix-neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la première année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes consolidés, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes consolidés

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes consolidés. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes consolidés comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes consolidés ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes consolidés au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes consolidés et évalue si les comptes consolidés reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle ;
- concernant l'information financière des personnes ou entités comprises dans le périmètre de consolidation, il collecte des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour exprimer une opinion sur les comptes consolidés. Il est responsable de la direction, de la supervision et de la réalisation de l'audit des comptes consolidés ainsi que de l'opinion exprimée sur ces comptes.

Rapport au Comité d'audit et des risques

Nous remettons au Comité d'audit et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit et des risques, figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes consolidés de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit et des risques, des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 23 février 2023

Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A.		Deloitte & Associés	
Pierre-Antoine DUFFAUD	Laurent CHILLET	Frédéric GOURD	Bénédicte MARGERIN

8.3 COMPTES ANNUELS 2022 DE LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN (SOCIÉTÉ MÈRE)

COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)		Exercice 2022	Exercice 2021
PRODUITS D'EXPLOITATION			
CHIFFRE D'AFFAIRES NET		**383**	**301**
Autres produits		86	69
	TOTAL	**469**	**370**
CHARGES D'EXPLOITATION			
Autres achats, charges et services externes		(364)	(283)
Impôts, taxes et versements assimilés		(8)	(10)
Frais de personnel		(82)	(86)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions		(23)	(19)
Autres charges		(2)	(2)
	TOTAL	**(479)**	**(400)**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (NOTE 2)		**(10)**	**(30)**
PRODUITS FINANCIERS			
De participations		1 201	927
Revenus des prêts et placements et produits assimilés		315	279
Autres produits financiers		35	359
	TOTAL	**1 551**	**1 565**
CHARGES FINANCIÈRES			
Intérêts et charges assimilées		(263)	(245)
Autres charges financières		(16)	(25)
	TOTAL	**(279)**	**(270)**
RÉSULTAT FINANCIER (NOTE 3)		**1 272**	**1 295**
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT		**1 262**	**1 265**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (NOTE 4)		**(19)**	**(68)**
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES (NOTE 5)		**253**	**261**
RÉSULTAT NET		**1 496**	**1 458**

BILAN

Actif

(en millions d'euros)	31/12/2022 Brut	Amort. et dépréciations	Net	31/12/2021
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES (note 6)	**56**	**(52)**	**4**	**6**
IMMOBILISATIONS CORPORELLES (note 7)	**92**	**(26)**	**66**	**71**
Titres de participation	14 136	(43)	14 093	13 837
Créances rattachées à des participations	14 882		14 882	12 766
Autres immobilisations financières	1 298	0	1 298	825
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES (note 8)	**30 316**	**(43)**	**30 273**	**27 428**
ACTIF IMMOBILISÉ	**30 464**	**(121)**	**30 343**	**27 505**
Créances autres	884	0	884	752
Valeurs mobilières de placement	2 817	(2)	2 815	4 748
Disponibilités	1 651	0	1 651	1 060
ACTIF CIRCULANT (NOTE 11)	**5 352**	**(2)**	**5 350**	**6 560**
Comptes de régularisation	**67**	**0**	**67**	**72**
TOTAL ACTIF	**35 883**	**(123)**	**35 760**	**34 137**

Passif

(en millions d'euros)	31/12/2022	31/12/2021
Capital social	2 063	2 096
Primes d'émission, de fusion, d'apport	3 925	4 335
Écart de réévaluation	45	45
Réserves	3 125	3 129
Report à nouveau	7 169	6 546
Résultat de l'exercice	1 496	1 458
Provisions réglementées (note 14)	3	3
CAPITAUX PROPRES (NOTE 12)	**17 826**	**17 612**
Autres fonds propres (note 13)	170	170
Provisions (note 14)	271	331
Emprunts obligataires	9 932	9 686
Autres dettes financières	7 289	6 135
Autres dettes	262	192
Comptes de régularisation	10	11
TOTAL PASSIF	**35 760**	**34 137**

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS 2022

NOTE 1 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES 336

NOTE 2 RÉSULTAT D'EXPLOITATION 337

NOTE 3 RÉSULTAT FINANCIER 338

NOTE 4 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL 338

NOTE 5 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES 338

NOTE 6 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES 338

NOTE 7 IMMOBILISATIONS CORPORELLES 339

NOTE 8 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES 339

NOTE 9 INVENTAIRE DU PORTEFEUILLE 341

NOTE 10 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS 342

NOTE 11 ACTIF CIRCULANT 343

NOTE 12 CAPITAUX PROPRES 344
- 12.1 Variation des capitaux propres 344
- 12.2 Plans d'options sur actions 345
- 12.3 Plans d'attribution d'actions de performance 346
- 12.4 Plans d'attribution d'unités de performance 346
- 12.5 Plan d'Épargne du Groupe (PEG) de la Compagnie de Saint-Gobain 347
- 12.6 Nombre potentiel d'actions 347

NOTE 13 AUTRES FONDS PROPRES 348

NOTE 14 ÉTAT DES PROVISIONS 348

NOTE 15 DETTES 349
- 15.1 Emprunt perpétuel 350
- 15.2 Principaux mouvements intervenus sur les emprunts obligataires 350
- 15.3 Programmes de financement 351

NOTE 16 TRANSACTIONS AVEC LES ENTREPRISES ET PARTIES LIÉES 351
- 16.1 Transactions avec les entreprises liées 351
- 16.2 Transactions avec les parties liées 351

NOTE 17 ENGAGEMENTS HORS BILAN 352

NOTE 18 INFORMATIONS SUR LES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES 353

NOTE 19 INFORMATIONS SUR LE PERSONNEL 353

NOTE 20 LITIGES 353
- 20.1 Droit de la concurrence et procédures liées 353
- 20.2 Litiges liés à l'amiante 354
- 20.3 Litiges environnementaux 355
- 20.4 Autres passifs éventuels 356
- 20.5 Autres procédures et litiges 356

NOTE 21 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE 356

Comptes annuels 2022 de la Compagnie de Saint-Gobain (société mère)

L'exercice a une durée de douze mois, recouvrant la période du 1er janvier au 31 décembre 2022.

Les notes, ci-après, font partie intégrante des comptes annuels.

Ces comptes annuels ont été arrêtés le 23 février 2023 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

Les immobilisations incorporelles, sont évaluées à leur coût d'acquisition (frais accessoires inclus) et sont amorties sur leur durée d'utilisation estimée variant de trois à dix ans.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires). Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire en fonction de la durée de vie prévue. Les durées les plus fréquemment utilisées sont les suivantes :

• Constructions	40 à 50 ans	Linéaire
• Agencements des constructions	12 ans	Linéaire
• Installations générales	5 à 12 ans	Linéaire
• Mobilier de bureau	10 ans	Linéaire
• Matériel de bureau	5 ans	Linéaire
• Matériel de transport	4 ans	Linéaire
• Matériel informatique	3 ans	Linéaire

Immobilisations financières

Les titres de participation sont entrés en comptabilité à leur coût d'acquisition, frais accessoires inclus. Périodiquement, et notamment lors de l'inventaire, la valeur nette comptable des titres est comparée à leur valeur d'utilité. L'estimation de la valeur d'utilité tient compte d'une approche multicritère : quote-part de capitaux propres sociaux, quote-part d'actif net comptable consolidé, valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs sur la base des *business plans* (ou budgets prévisionnels à long terme) hors frais financiers mais après impôt, ou valeur actuelle basée sur un multiple d'une base normative de performance.

Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur d'inventaire, une provision pour dépréciation est constituée. Si elle est supérieure, la plus-value latente n'est pas comptabilisée. Aucune compensation n'est pratiquée entre plus et moins-value.

Actions propres de la Compagnie de Saint-Gobain

Les actions propres détenues par la Compagnie de Saint-Gobain en vue de leur annulation sont classées au bilan dans la rubrique « Autres titres immobilisés ». Elles sont comptabilisées à leur valeur d'acquisition et ne sont, ni réévaluées, ni provisionnées.

Les actions propres détenues par la Compagnie de Saint-Gobain dans le cadre de la couverture de plans d'options d'achats sont classées au bilan dans la rubrique « Valeurs mobilières de placement ».

Les actions propres détenues par la Compagnie de Saint-Gobain dans le cadre de la couverture de plans d'attribution d'actions de performance sont également classées au bilan dans la rubrique « Valeurs mobilières de placement ». Ces actions sont comptabilisées en appliquant la méthode PEPS (premier entré/premier sorti). Ces actions ne sont, ni réévaluées ni provisionnées.

Le cas échéant, une provision pour risques et charges est enregistrée au titre de ces plans et correspond à la sortie de ressources attendue par l'entreprise. Celle-ci est calculée à partir du nombre probable d'actions qui seront remises aux bénéficiaires et du coût d'entrée des actions à la date de leur affectation au plan d'attribution ou bien du coût probable de rachat évalué à la date de clôture des comptes. La provision est constituée au prorata de la période d'acquisition des droits.

Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement comprennent principalement des OPCVM et FCP monétaires. Elles sont enregistrées à leur coût d'acquisition ou à leur valeur de marché à la date de clôture si celle-ci est inférieure à ce coût.

Opérations en devises

Les charges et produits sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises sont converties au taux de clôture, de même que les instruments de couverture correspondants, les différences résultant de cette conversion figurent en « différences de change ». Une provision pour pertes de change est constituée pour faire face aux pertes latentes exceptionnellement non couvertes.

Gestions des risques/Instruments financiers

Le risque de liquidité est géré avec pour principal objectif de garantir le renouvellement des financements du Groupe et, dans le respect de cet objectif, d'optimiser le coût financier annuel de la dette. Ainsi, la part de la dette à long terme dans la dette totale est toujours maintenue à un niveau élevé. De même, l'échéancier de cette dette à long terme est étalé de manière à répartir sur différents exercices les appels au marché effectués lors de son renouvellement.

La Compagnie de Saint-Gobain gère, essentiellement pour le compte de ses filiales, la couverture des risques de change (principalement par des contrats d'achat ou de vente à terme fermes et des options de change), des risques de taux d'intérêt (principalement par des *swaps* de taux et des *cross-currency swaps*), et des risques de prix de l'énergie et des matières premières résultant des activités internationales du Groupe.

La Compagnie de Saint-Gobain applique le règlement ANC (Autorité des Normes Comptables) n° 2015-05 du 2 juillet 2015 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture (« ANC 2015-05 »).

Engagements de retraite

Les engagements en matière de retraites complémentaires et d'indemnités de fin de carrière portés par la Compagnie de Saint-Gobain sont évalués par des actuaires indépendants et déterminés en appliquant la méthode des unités de crédits projetées (fondée sur le salaire de fin de carrière et les droits déterminés à la date d'évaluation). Ils sont comptabilisés dans les provisions pour risques et charges.

Les écarts actuariels relatifs aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies générés dans l'année sont comptabilisés immédiatement et en intégralité dans le compte de résultat.

Depuis 2021, la provision relative aux indemnités de fin de carrière est calculée conformément à la mise à jour du 17 novembre 2021 de la Recommandation n° 2013-02 de l'ANC (Autorité des Normes Comptables) relative aux règles d'évaluation et de comptabilisation des engagements de retraite et avantages similaires.

Régimes de l'intégration fiscale et du bénéfice fiscal consolidé

La Compagnie de Saint-Gobain est la société mère d'un Groupe fiscalement intégré au sens des dispositions des articles 223 A et suivants du Code général des impôts.

Les conventions d'intégration fiscale conclues à ce titre entre la Compagnie de Saint-Gobain et ses filiales prévoient la neutralité fiscale pour les filiales intégrées. Dans leur relation avec la Compagnie de Saint-Gobain, société mère intégrante, les filiales acquittent leur impôt comme si elles étaient imposées séparément. En cas de sortie du Groupe, les filiales déficitaires n'ont droit, en principe, à aucune indemnisation au titre des déficits transmis à la société mère intégrante pendant la période d'intégration.

NOTE 2 RÉSULTAT D'EXPLOITATION

Le résultat d'exploitation est en amélioration de 20 millions d'euros par rapport à 2021. La principale raison de cette évolution est la remontée des taux d'actualisation au cours de l'exercice 2022 qui a engendré des écarts actuariels positifs sur les engagements de retraites (diminution des engagements en contrepartie d'un produit d'exploitation).

NOTE 3 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier est en diminution de 23 millions d'euros (produit net de 1 272 millions d'euros contre 1 295 millions d'euros en 2021).

Cette variation s'explique par la réduction des reprises de provisions pour dépréciations des titres à 13 millions d'euros en 2022 contre 345 millions d'euros en 2021. Cette diminution du résultat est presque compensée par l'augmentation de 274 millions d'euros des produits des participations. Les dividendes reçus des filiales sont en hausse de 210 millions d'euros à 1 025 millions d'euros en 2022, et les remontées du résultat de l'exercice 2022 des filiales de la succursale allemande sont en progression de 64 millions d'euros.

NOTE 4 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel est une perte de 19 millions d'euros en 2022 contre une perte de 68 millions d'euros en 2021. En 2022, le résultat s'explique essentiellement par des provisions constituées dans la succursale allemande tandis qu'en 2021, la perte s'expliquait par l'augmentation des provisions relatives aux plans de rémunération à long terme du Groupe.

NOTE 5 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Le produit net d'impôt ressort à 253 millions d'euros, et se décompose en un produit évalué à 272 millions d'euros au titre du régime de l'intégration fiscale en France et une charge de 19 millions d'euros de l'établissement allemand.

En France, le résultat d'intégration fiscale 2022 est bénéficiaire. Le produit 2022 vient donc s'imputer pour moitié sur les pertes antérieures reportables. Le total des déficits reportables cumulés est estimé au 31 décembre 2022 à 459 millions d'euros.

L'établissement stable allemand de la Compagnie de Saint-Gobain est l'entité tête de Groupe d'une intégration fiscale locale (Organschaft).

Au 31 décembre 2022, les économies futures d'impôt qui se rattachent aux déficits restant à imputer sont de 15 millions d'euros.

NOTE 6 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	Immobilisations					Amortissements				Valeur nette
(en millions d'euros)	Valeur brute au début de l'exercice	Augmen-tations	Diminu-tions (sorties)	Transfert IEC	Valeur brute à la fin de l'exercice	Cumulés au début de l'exercice	Augmen-tations	Diminu-tions	Cumulés à la fin de l'exercice	Fin de période
Fonds commercial	1				1	1			1	0
Autres immobilisations incorporelles	56	0	-2	1	55	50	1	0	51	4
Immobilisations incorporelles en cours	0	1		-1	0	0			0	0
TOTAL	**57**	**1**	**-2**	**0**	**56**	**51**	**1**	**0**	**52**	**4**

NOTE 7 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Immobilisations					Amortissements				
(en millions d'euros)	Valeur brute au début de l'exercice	Augmen-tations	Diminu-tions (sorties)	Transfert IEC	Valeur brute à la fin de l'exercice	Cumulés au début de l'exercice	Augmen-tations	Diminu-tions	Cumulés à la fin de l'exercice	Valeur nette fin de période
Terrains	0	0			0	0			0	0
Constructions	1				1	1	0		1	0
Autres immob. corporelles	88	1	0	2	91	17	8	0	25	66
Immob. corporelles en cours	0	2		-2	0	0			0	0
Avances et acomptes	0				0	0			0	0
TOTAL	**89**	**3**	**0**	**0**	**92**	**18**	**8**	**0**	**26**	**66**

NOTE 8 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

	Immobilisations			
(en millions d'euros)	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur brute à la fin de l'exercice
Titres de participation	13 893	243	0	14 136
Créances rattachées à des participations	12 766	6 539	(4 423)	14 882
Autres titres immobilisés	0	750	(670)	80
Prêts	824	1 204	(811)	1 217
Autres immobilisations financières	1	1	(1)	1
TOTAL	**27 484**	**8 737**	**(5 905)**	**30 316**

	Dépréciations			
(en millions d'euros)	Valeur début exercice au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur fin exercice
Titres de participation	56	0	(13)	43
Créances rattachées à des participations	0	0	0	0
Autres titres immobilisés	0	0	0	0
Prêts	0	0	0	0
Autres immobilisations financières	0	0	0	0
TOTAL	**56**	**0**	**(13)**	**43**

En 2022, les variations des valeurs brutes des titres de participation s'expliquent principalement par 238 millions d'euros d'augmentation de capital de SG Europe du Nord et 6 millions d'euros d'augmentation de capital de SG PAM.

Les créances rattachées et les prêts sont principalement dus à des échéances supérieures à un an.

Les mouvements sur titres immobilisés correspondent principalement aux mouvements sur actions propres (voir paragraphe suivant).

En 2022, l'évolution des provisions pour dépréciation des titres de participation s'explique principalement par une reprise de 13 millions d'euros sur les titres SG Innovative Materials Belgium.

Mouvements sur actions propres Compagnie de Saint-Gobain (hors contrat de liquidité) :

(en nombres)	Action propres affectées aux plans de SO	Action propres affectées en annulation	Total autres immob. financières	Action propres affectées aux plans d'actions de performances	Action propres affectées aux plans SO	Total Valeur mobilières de placement	Total actions propres
AU 31 DÉCEMBRE 2020	**251 616**	**26 904**	**278 520**	**1 674 082**	**0**	**1 674 082**	**1 952 602**
Acquisition en 2021	-	14 216 260	14 216 260	976 332	200 625	1 176 957	15 393 217
Annulation en 2021	-	(14 243 174)	(14 243 174)	-	-	0	(14 243 174)
Transfert de VMP en 2021	(251 616)	10	(251 606)	-	251 616	251 616	10
Livraisons	-	-	-	(904 712)	(136 972)	(1 041 684)	(1 041 684)
AU 31 DÉCEMBRE 2021	**0**	**0**	**0**	**1 745 702**	**315 269**	**2 060 971**	**2 060 971**
Acquisition en 2022	0	14 941 781	14 941 781	981 956	0	981 956	15 923 737
Annulation en 2022	0	(13 177 086)	(13 177 086)	0	0	0	(13 177 086)
Autres Mouvements	0	0	0	978	0	978	978
Livraisons	0	0	0	(1 076 098)	(16 501)	(1 092 599)	(1 092 599)
AU 31 DÉCEMBRE 2022	**0**	**1 764 695**	**1 764 695**	**1 652 538**	**298 768**	**1 951 306**	**3 716 001**

En valeur brute *(en millions d'euros)*	Action propres affectées aux plans de SO	Action propres affectées en annulation	Total autres immob. financières	Action propres affectées aux plans d'actions de performances	Action propres affectées aux plans SO	Total Valeur mobilières de placement	Total actions propres
AU 31 DÉCEMBRE 2020	**10**	**1**	**11**	**57**	**-**	**57**	**68**
Acquisition en 2021	-	793	793	60	11	71	864
Annulation en 2021	-	(794)	(794)	-	-	0	(794)
Transfert de VMP en 2021	(10)	0	(10)	0	10	10	0
Livraisons	0	-	-	(33)	(6)	(39)	(39)
AU 31 DÉCEMBRE 2021	**0**	**0**	**0**	**84**	**15**	**99**	**99**
Acquisition en 2022	0	750	750	50	0	50	800
Annulation en 2022	0	(670)	(670)	0	0	0	(670)
Autres Mouvements	0	0	0	0	0	0	0
Livraisons	0	0	0	(49)	(1)	(50)	(50)
AU 31 DÉCEMBRE 2022	**0**	**80**	**80**	**85**	**14**	**99**	**179**

Le 10 juin et le 4 octobre 2022, ont été respectivement annulées 8 871 654 et 4 305 432 actions, pour un total de 13 177 086 actions.

Au cours de l'exercice 2022, 1 076 098 actions autodétenues ont été remises dans le cadre de plans d'actions de performance existants (dont 1 074 659 en novembre au titre du plan d'actions de performance 2018) contre 904 712 actions en 2021, et 16 501 actions autodétenues ont été remises dans le cadre de plans d'options d'achat en cours contre 136 972 actions en 2021.

Au 31 décembre 2022, le nombre total d'actions autodétenues s'élève à 3 716 001, dont :

- 298 768 actions propres détenues en vue de la couverture de plans d'options d'achat ;
- 1 652 538 actions propres détenues en vue de la couverture de plans d'allocation d'actions aux salariés ;
- 1 764 695 actions propres détenues en vue de leur annulation.

NOTE 9 INVENTAIRE DU PORTEFEUILLE

	Pays	Valeur nette comptable *(en millions d'euros)*	% du capital détenu	Nombre de titres
Société de Participations Financières et Industrielles - SPAFI	France	6 660	100,00 %	251 014 618
Partidis	France	2 266	100,00 %	58 597 751
Saint-Gobain Europe du Nord	France	3 462	100,00 %	208 429 614
Saint-Gobain Benelux	Belgique	400	100,00 %	3 296 475
Saint-Gobain Do Brasil	Brésil	259	55,31 %	93 891 494
Saint-Gobain Cristaleria	Espagne	211	16,36 %	3 660 677
Saint-Gobain Isover G+H AG	Allemagne	155	100,00 %	3 200 000
Saint-Gobain PPL Isofluor GmbH	Allemagne	154	100,00 %	23 008 200
Saint-Gobain Innovative Materials	Belgique	150	15,00 %	1 667 698
Saint-Gobain Glass Deutschland GmbH	Allemagne	86	60,00 %	119 999 970
Saint-Gobain Beteiligungen GmbH	Allemagne	76	100,00 %	15 358 100
Saint-Gobain Autoglas GmbH	Allemagne	73	60,00 %	120 000 000
Saint-Gobain Diamant Werkzeuge GmbH	Allemagne	61	100,00 %	20 000 000
Société Europeenne des Produits Refractaires - SEPR	France	53	25,73 %	407 600
Saint-Gobain PAM	France	21	8,10 %	927 255
Unterstützungskasse GmbH	Allemagne	0	95,00 %	28 500
Saint-Gobain Immobilien GmbH	Allemagne	0	100,00 %	25 000
SCI Île-de-France	France	3	94,00 %	22 560
TITRES DE PARTICIPATION		**14 093**		
Cie de Saint-Gobain (actions propres en vue de leur annulation)	France	80	0,03 %	0
AUTRES TITRES IMMOBILISÉS		**80**		
TOTAL TITRES		**14 173**		

NOTE 10 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES FILIALES ET PARTICIPATIONS

Renseignements concernant les participations directes de la Compagnie de Saint-Gobain dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital.

SOCIÉTÉS *(en millions d'euros)*	Capital	Réserves	% du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus Brute	Valeur comptable des titres détenus Nette	Prêts et avances consentis par la société	Avals et cautions fournis par la société	Chiffre d'affaires HT 2022	Bénéfice (ou perte) 2022	Dividendes comptabilisés par la société en 2022
1 – FILIALES										
50 % du capital au moins détenu par la Compagnie										
SPAFI										
12, place de l'Iris										
92400 Courbevoie	3 012	5 322	100,00	6 660	6 660	2 602	0	0	413	760
Partidis										
12, place de l'Iris										
92400 Courbevoie	259	111	100,00	2 266	2 266	845	0	482	457	0
S-G Europe du Nord										
12, place de l'Iris										
92400 Courbevoie	886	1 727	100,00	3 462	3 462	3 081	0	20	97	201
S. G. Benelux										
6, Avenue Einstein,										
1300 Wavre, Belgium	400	12	100,00	400	400	0	0	0	4	4
S. G. Isover G+H AG										
1 Burgermeister-Grünzweig Strasse										
D-67059 Ludwigshafen	82	11	100,00	155	155	0	0	538	61	61
S. G. PPL Isofluor GmbH										
Ziegeleistrasse 2 / Kreitzweg										
D-41472, Neuss	23	133	100,00	154	154	0	0	14	94	94
S. G. Glass Deutschland GmbH										
Nikolausstrasse 1										
D-52222, Stolberg	102	32	60,00	87	86	0	0	478	27	27
S G Do Brasil										
482, avenida Santa Marina – Agua Branca										
05036-903 São Paulo-SP, Brésil	301	260	55,31	259	259	0	0	1 101	112	53
Saint-Gobain Autoglas GmbH										
Glasstrasse 1										
D-52134, Herzogenrath	102	20	60,00	73	73	0	0	117	(15)	(15)
Saint-Gobain Diamant Werkzeuge GmbH										
Schuetzenwall 13-17										
D-22844, Norderstedt	10	51	100,00	61	61	0	0	38	5	5
Saint-Gobain Beteiligungen GmbH										
Krefelder Straße 195										
D-52070, Aachen	0	0	100,00	76	76	0	0	0	0	0

SOCIÉTÉS (en millions d'euros)	Capital	Réserves	% du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus Brute	Valeur comptable des titres détenus Nette	Prêts et avances consentis par la société	Avals et cautions fournis par la société	Chiffre d'affaires HT 2022	Bénéfice (ou perte) 2022	Dividendes comptabilisés par la société en 2022
2 – PARTICIPATIONS										
10 à 50 % du capital détenu par la Compagnie										
S. G. Cristaleria										
132, Principe de Vergara										
28002 Madrid, Espagne	135	643	16,36	211	211	620	0	342	141	4
S. G. Innovative Materials										
6, Avenue Einstein,										
1300 Wavre, Belgium	391	(245)	15,00	161	150	0	0	185	11	0
SEPR										
12, place de l'Iris										
92400 Courbevoie	63	7	25,73	53	53	0	0	227	96	3
AUTRES										
Filiales à plus de 50 %										
Françaises ensemble				3	3					
Étrangères ensemble										
Participations de 10 à 50 %										
Françaises ensemble										
Étrangères ensemble										
Autres titres				53	22					
Actions propres en vue d'annulation				80	80					
TOTAL GÉNÉRAL				**14 216**	**14 173**	**7 148**	**0**	**3 542**	**1 503**	**1 197**

Pour les filiales de la succursale allemande, il s'agit de la remontée du résultat de l'exercice 2022 (bénéfice ou perte), dans le cadre de l'intégration fiscale.

NOTE 11 ACTIF CIRCULANT

Créances autres

Cette rubrique comprend des créances et des prêts accordés par la Compagnie d'une maturité inférieure à un an pour un montant de 884 millions d'euros au 31 décembre 2022 contre 752 millions d'euros au 31 décembre 2021. Fin 2022, elle comprend principalement des comptes courants filiales pour 710 millions d'euros (584 millions d'euros fin 2021), des créances client Groupe pour 97 millions d'euros (50 millions d'euros fin 2021), des mises au marché *swaps* et options pour 3 millions d'euros (16 millions d'euros fin 2021) et des créances fiscales pour 23 millions d'euros (42 millions d'euros fin 2021).

Échéances des créances de l'actif circulant

(en millions d'euros)	Montant brut	Échéance À un an au plus	Échéance À plus d'un an
Créances autres	884	884	0
Charges constatées d'avance	31	9	22
Charges à répartir sur plusieurs exercices	36	10	26
TOTAL DES COMPTES DE RÉGULARISATION	**67**	**19**	**48**
Provision clients douteux	0	0	0

Valeurs mobilières de placement

Au 31 décembre 2022, les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 2 815 millions d'euros (4 748 millions d'euros au 31 décembre 2021).

Elles se composent pour l'essentiel de 2 711 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 1 951 306 actions propres détenues en vue de la couverture des plans d'allocation d'actions de performance et d'options d'achats d'actions aux salariés (voir note 8).

Les valeurs mobilières de placement comprennent enfin des titres détenus dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'Amafi (Association française des marchés financiers) et à la décision de l'Autorité des marchés financiers (AMF) n° 2018-01 du 2 juillet 2018.

Dans le cadre de ce contrat de liquidité, la Compagnie détient au 31 décembre 2022 :

- des parts d'un FCP monétaire euro pour un montant de 4,2 millions d'euros ;
- et 29 750 actions propres.

Dans le cadre de ce contrat, 2 086 990 actions ont été achetées et 2 081 717 actions ont été vendues en 2022, et 1 471 779 actions avaient été achetées et 1 483 669 actions avaient été vendues en 2021.

Charges à répartir sur plusieurs exercices

Elles correspondent principalement aux frais d'émissions d'emprunts obligataires pour 34 millions d'euros (31 millions d'euros fin 2021).

En 2022, ce compte a enregistré 12 millions d'euros de frais relatifs à la mise en place des emprunts (0,5 million d'euros en 2021) et les amortissements se sont élevés à 10,4 millions d'euros (10,7 millions d'euros en 2021). Les opérations de refinancement correspondantes sont analysées dans la note 15.

NOTE 12 CAPITAUX PROPRES

12.1 Variation des capitaux propres

	Date	Nombre d'actions *(en nombre)*	Montant du capital social *(en millions d'euros)*	Primes, réserves et autres *(en millions d'euros)*	Report à nouveau *(en millions d'euros)*	Résultat *(en millions d'euros)*	Total des capitaux propres *(en millions d'euros)*
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2021		**524 017 595**	**2 096**	**7 512**	**6 546**	**1 458**	**17 612**
Affectation du résultat 2021		0	0	0	1 458	(1 458)	0
Dividende		0	0	0	(835)	0	(835)
Augmentation de capital/ Plan d'Épargne groupe	11/5/2022	4 916 097	20	202	0	0	222
Réduction de capital/Annulation d'actions	10/6/2022	(8 871 654)	(35)	(439)	0	0	(474)
Réduction de capital/Annulation d'actions	4/10/2022	(4 305 432)	(18)	(177)	0	0	(195)
Augmentation de capital/plans d'options de souscription	31/12/2022	12 476	0	0	0	0	0
Résultat de l'exercice 2022		0	0	0	0	1 496	1 496
CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2022		**515 769 082**	**2 063**	**7 098**	**7 169**	**1 496**	**17 826**

Au 31 décembre 2022, le capital social s'élève à 2 063 millions d'euros et il se compose de 515 769 082 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune.

Les principaux événements ayant contribué à l'évolution du capital social et des capitaux propres sont les suivants :

- L'augmentation en mai 2022 du capital social par souscription de 4 916 097 actions dans le cadre du Plan d'Epargne Groupe au prix de 45,19 euros, pour un montant brut et net de 222 millions d'euros.
- Les réductions de capital intervenues les 10 juin et 4 octobre 2022 par l'annulation respectivement de 8 871 654 actions et 4 305 432 d'actions pour un montant brut et net total de 670 millions d'euros.

12.2 Plans d'options sur actions

La Compagnie de Saint-Gobain a mis en œuvre, jusqu'en 2018, des plans d'options sur actions réservés à certaines catégories de personnel.

Dans le cadre de ces plans, le Conseil d'administration a attribué des options donnant aux bénéficiaires la possibilité d'obtenir des actions Saint-Gobain à un prix fixé, sans aucune décote, en référence à la moyenne des premiers cours cotés de l'action aux 20 séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration.

Le délai minimum à respecter avant de lever les options est de quatre ans pour l'ensemble des plans en cours. Pendant ce délai, aucune des options reçues ne peut être exercée. Le délai maximum de levée des options est de dix ans à partir de la date d'attribution. Le bénéfice des options est perdu en cas de départ du Groupe, sauf exceptions définies.

Parmi les plans en vigueur au 31 décembre 2022, les plans de 2013, 2015, 2016 et 2017 sont des plans d'achat d'actions, et le plan de 2018 est un plan de souscription d'actions.

Depuis 2009, les plans attribués sont soumis pour toutes les catégories de bénéficiaires sans exception à une condition de performance.

Depuis 2019, aucun plan d'options sur action n'a été mis en œuvre.

Le nombre d'options non levées a évolué comme suit :

Plan d'option d'achat et de souscription d'actions

	Actions de 4 € nominal	Prix moyen d'exercice *(en euros)*
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU AU 31 DÉCEMBRE 2020	**844 524**	**40,04**
Options attribuées	0	0,00
Options exercées	(151 713)	38,59
Options caduques	(141 862)	49,38
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2021	**551 489**	**38,03**
Options attribuées	0	0,00
Options exercées	(28 977)	40,97
Options caduques*	(36 691)	31,71
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2022	**485 821**	**38,32**

* *Dont 15 411 options 2018 devenues caduques pour non-réalisation des conditions de performance, 17 000 retraits de droit sur ce même plan et 4 280 suite à la fin de la période d'exercice du plan de souscription d'actions de 2012.*

Le tableau ci-dessous récapitule les données relatives aux plans d'options en vigueur au 31 décembre 2022 après prise en compte de la réalisation partielle des conditions de performance attachées à certains plans :

	Options exerçables			Options non exerçables		Total options non levées	
Date d'attribution	Prix d'exercice *(en euros)*	Nombre d'options	Durée pondérée contractuelle restante *(en mois)*	Prix d'exercice *(en euros)*	Nombre d'options	Nombre d'options	Nature des options
2013	38,80	36 707	11	0	0	36 707	Achat
2014	34,13	0	23	0	0	0	Achat
2015	39,47	36 739	35	0	0	36 739	Achat
2016	40,43	43 897	47	0	0	43 897	Achat
2017	49,38	121 713	59	0	0	121 713	Achat
2018	32,24	246 765	71	0	0	246 765	Souscription
TOTAL		**485 821**			**0**	**485 821**	

Au 31 décembre 2022, 485 821 options étaient exerçables à un prix moyen d'exercice de 38,32 euros.

12.3 Plans d'attribution d'actions de performance

Des plans d'attribution d'actions de performance ont été mis en œuvre à partir de 2009. Ces plans concernent à la fois des cadres et des dirigeants du Groupe en France et à l'étranger.

Au 31 décembre 2022, quatre plans d'attribution d'actions de performance, autorisés par le Conseil d'administration en 2019, 2020, 2021 et le 24 novembre 2022, sont en cours.

Tous les plans sont assujettis à une condition de présence et une condition de performance. La durée d'acquisition des actions prévue par ces plans est de quatre ans, la livraison des actions devant intervenir le quatrième jour suivant la clôture de cette période.

L'évolution du nombre total de droits à attribution d'actions de performance est la suivante :

Plan d'attribution d'actions de performances (mouvements)

	Nombre de droits
NOMBRE D'ACTIONS (DROITS EN COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2020	**4 965 834**
droits à actions de performance attribués en novembre 2021	1 184 475
création/livraison d'actions	(904 712)
droits devenus caducs ou annulés	(324 838)
NOMBRE D'ACTIONS (DROITS EN COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2021	**4 920 759**
droits à actions de performance attribués en novembre 2022	1 232 792
création/livraison d'actions	(1 076 098)
droits devenus caducs ou annulés*	(141 921)
NOMBRE D'ACTIONS (DROITS EN COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2022	**4 935 532**

* *Dont 53 310 devenus caducs à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance, 86 961 de retraits de droits et 1 650 annulés conformément au règlement du plan.*

Le tableau ci-dessous donne pour les plans d'attribution d'actions de performance en cours au 31 décembre 2022 le calendrier prévisionnel de livraison des actions sous réserve des cas de déblocage anticipé pour décès/invalidité et des conditions de présence et de performance restant à remplir :

Plans d'actions de performance

Informations relatives au nombre d'actions (droits en cours) au 31/12/2022

Date d'attribution	Nombre de droits attribués à l'origine du Plan	Livraisons	Nombre de droits au 31/12/2022*	24/11/2023	29/11/2024	28/11/2025	27/11/2026	type d'actions
21/11/2019	1 251 770	850	1 250 920	1 250 920				existantes
26/11/2020	1 268 295	750	1 267 545		1 267 545			existantes
25/11/2021	1 184 475	200	1 184 275			1 184 275		existantes
24/11/2022	1 232 792	0	1 232 792				1 232 792	existantes
TOTAL	**4 937 332**	**1 800**	**4 935 532**	**1 250 920**	**1 267 545**	**1 184 275**	**1 232 792**	

* *Sous réserve de la réalisation des conditions de performance et de présence applicables à chacun des plans.*

12.4 Plans d'attribution d'unités de performance

Des plans d'attribution d'unités de performance, assujettis à des conditions de présence et de performance, ont été mis en œuvre annuellement entre 2012 et 2015 au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France. Lesdits plans ne donnent pas lieu à remise d'actions, mais donnent à leurs bénéficiaires la possibilité de recevoir à long terme (période d'exercice comprise entre quatre années après la date d'attribution et 10 années après cette date) une rémunération en numéraire dont le montant sera déterminé par référence au cours de bourse de l'action Saint-Gobain.

Depuis 2016, aucun plan de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance n'a été mis en place, l'ensemble des bénéficiaires ayant reçu des actions de performance (voir plus haut).

Depuis 2019, il n'y a plus de plans d'attribution d'unités de performance en cours d'acquisition.

12.5 Plan d'Épargne du Groupe (PEG) de la Compagnie de Saint-Gobain

Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) est ouvert à tous les salariés français ainsi qu'aux salariés de la plupart des autres pays où le Groupe est présent. Une condition minimale d'ancienneté dans le Groupe de trois mois est requise pour pouvoir bénéficier du PEG. Les salariés investissent dans des actions Saint-Gobain à un cours préférentiel. Ces actions sont détenues, selon les pays, soit directement soit par l'intermédiaire des fonds communs de placement du PEG ; elles ne peuvent être cédées pendant une période incompressible de cinq ou dix années, sauf événements exceptionnels. Le prix de souscription est celui fixé par le Directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain sur délégation du Conseil d'administration. Il correspond à la moyenne des premiers cours côtés de l'action Saint-Gobain sur Euronext Paris aux 20 séances de bourse qui précèdent la décision avec application d'une décote de 20 %, conformément aux dispositions légales, aux résolutions de l'Assemblée générale et aux délibérations du Conseil d'administration.

En 2022, le Groupe a émis au titre du PEG 4 916 097 actions nouvelles (5 562 855 actions en 2021) de 4 euros de nominal réservées à ses salariés, à un prix moyen de 45,19 euros (35,81 euros en 2021) représentant une augmentation de capital de 222 millions d'euros (199 millions d'euros en 2021).

12.6 Nombre potentiel d'actions

En vertu des autorisations d'augmentation de capital accordées par l'Assemblée générale mixte du 2 juin 2022, le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain a le pouvoir :

- de consentir des options d'achat ou de souscription d'actions assorties de conditions, notamment de performance, dans la limite de 1,5 % du capital social au jour de l'assemblée, avec un sous-plafond de 10 % de cette limite pour les dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain, soit 7 934 005 options, dont un maximum de 793 401 options pour les dirigeants mandataires sociaux (17e résolution de l'Assemblée générale mixte du 2 juin 2022/durée de validité 38 mois à compter du 2 juin 2022). Il est précisé que sur ce plafond de 1,5 % du capital social s'impute le plafond fixé à la 18e résolution sur les attributions gratuites d'actions mentionnées ci-dessous et que le pourcentage de 1,5 % constitue un plafond global visant les actions issues des levées d'options consenties en application et dans la limite de la 17e résolution et les actions attribuées en application et dans la limite de la 18e résolution ;
- de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes assorties de conditions, notamment de performance, dans la limite de 1,2 % du capital social au jour de l'assemblée, avec un sous-plafond de 10 % de cette limite pour les dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain, soit 6 347 204 actions gratuites dont un maximum de 634 720 actions gratuites, pour les dirigeants mandataires sociaux (18e résolutions de l'Assemblée générale mixte du 2 juin 2022/durée de validité 38 mois à compter du 2 juin 2022), le nombre d'actions attribuées gratuitement s'imputant sur le plafond fixé à la 17e résolution sur les options mentionnée ci-dessus. Le Conseil d'administration a partiellement fait usage de cette autorisation en attribuant le 24 novembre 2022, 1 232 792 actions de performance, dont 75 000 pour les dirigeants mandataires sociaux (voir paragraphe 12.3).

En vertu des autorisations d'augmentation de capital accordées par l'Assemblée générale mixte du 3 juin 2021, le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain a le pouvoir :

- d'émettre, en une ou plusieurs fois, un nombre total maximum de 106 500 000 actions nouvelles, ou valeurs mobilières donnant accès au capital de la Compagnie de Saint-Gobain ou de filiales, avec un droit préférentiel de souscription d'actions, ou avec suppression du droit préférentiel de souscription mais avec un droit de priorité au profit des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain par offre au public, ou avec suppression du droit préférentiel de souscription par placement privé, ou d'émettre des actions nouvelles par incorporation de primes, réserves, bénéfices ou autres, ou avec suppression du droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature (18e à 23e résolutions/durée de validité 26 mois à compter du 3 juin 2021) ;
- d'émettre, en une ou plusieurs fois, un nombre total maximum de 13 000 000 actions nouvelles réservées aux adhérents du Plan d'Épargne du Groupe (25e résolution/durée de validité 26 mois à compter du 3 juin 2021).

Si tous les plans d'options en cours pour lesquels la nature des options n'a pas encore été arrêtée par le Conseil d'administration étaient réalisés par émission d'actions nouvelles, alors le nombre d'actions composant le capital social serait potentiellement porté à 516 015 847 actions. De plus, si les autorisations mentionnées ci-dessus étaient intégralement utilisées par le Conseil d'administration, ce nombre potentiel d'actions ressortirait à 637 300 963 actions.

NOTE 13 AUTRES FONDS PROPRES

Titres participatifs

En juin 1983, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 1 288 299 titres participatifs de 1 000 francs de nominal, maintenant fixé à 152,45 euros depuis la conversion en euros intervenue en 1999.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps ; le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2022 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 2022 s'est élevé à 0,45 euro.

En avril 1984, la Compagnie de Saint-Gobain a également émis 194 633 titres participatifs de 1 000 écus de nominal, aujourd'hui de 1 000 euros.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps ; le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2022 s'élève à 77 516, soit un montant nominal de 77,5 millions d'euros.

La rémunération de ces titres participatifs est composée d'une part d'une partie fixe applicable à 60 % du montant nominal du titre et rémunérée à 7,5 % l'an, et d'autre part d'une partie variable applicable à 40 % du montant nominal du titre, liée au bénéfice net consolidé de l'exercice précédent et au taux de référence Euribor 6 mois +7/8 %. Le montant versé par titre en 2022 s'est élevé à 61,70 euros, payé en deux fois (27,95 euros + 33,75 euros).

L'ensemble de ces titres participatifs n'est pas remboursable et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

NOTE 14 ÉTAT DES PROVISIONS

(en millions d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice utilisation	Reprise (provision non utilisée)	Divers (Transfert, changement méthode)	Montant à la fin de l'exercice
Règlementées						
Plus-values réinvesties	3	0	0	0	0	3
Autres	0	0	0	0	0	0
	3	**0**	**0**	**0**	**0**	**3**
Pour risques						
Pour impôts	8	9	0	0	0	17
Autres risques	2	0	1	0	0	1
	10	**9**	**1**	**0**	**0**	**18**
Pour charges						
Retraites [1]	105	11	49	0	0	67
Indemnités de fin de carrière	9	1	1	0	0	9
Actions et unités de performance	189	117	140	0	0	166
Autres charges	18	0	7	0	0	11
	321	**129**	**197**	**0**	**0**	**253**
Pour dépréciation						
Sur participations	56	0	13	0	0	43
Sur titres immobilisés	0	0	0	0	0	0
Sur clients douteux	0	0	0	0	0	0
Sur portefeuille VMP	0	0	0	0	0	0
	56	**0**	**13**	**0**	**0**	**43**

[1] *Le taux d'actualisation utilisé en 2022 pour le calcul des engagements de retraites est de 4,16 % pour les durations inférieures à 15 ans (1,06 % en 2021) et de 4,23 % au-delà (1,42 % en 2021).*

NOTE 15 DETTES

Les dettes (17 493 millions d'euros) enregistrent une augmentation nette de 1 469 millions d'euros qui s'explique principalement par l'augmentation des « Autres dettes financières ».

Analyse des emprunts et dettes financières

Échéances des dettes

		Échéance	
(en millions d'euros)	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
Autres emprunts obligataires [1]	9 932	1 701	8 231
Emprunts [1] et dettes auprès des établissements de crédit [2]	8	8	0
Emprunts et dettes financiers divers [3]	7 281	6 565	716
SOUS-TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	**17 221**	**8 274**	**8 947**
Dettes fiscales et sociales	80	80	0
Autres dettes [3]	182	141	41
Produits constatés d'avance	10	1	9
TOTAL DES DETTES [4]	**17 493**	**8 496**	**8 997**
(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice - externe au Groupe	0		
Emprunts remboursés en cours d'exercice - externe au Groupe	1 217		
(2) dont :	0		
■ à 2 ans au maximum à l'origine	8		
■ à plus de 2 ans à l'origine	0		
(3) dont	0		
■ dettes envers les associés	NEANT		
■ Emprunts souscrits en cours d'exercice auprès des filiales*	4 075		
■ Emprunts remboursés en cours d'exercice aux filiales	(2 800)		
(4) Dettes dont l'échéance est à plus de 5 ans	0		

* *Y compris variation nette des comptes courants avec les filiales du Groupe.*

Emprunts et dettes financières

(en millions d'euros)	2022	2021
1° DETTES A MOYEN ET LONG TERME		
PARTIE À LONG TERME		
Échéance comprise entre le 1er janvier et le 31 décembre :		
2023	1 612	1 612
2024	976	1 202
2025	1 250	750
2026	750	750
2027 et au-delà	5 222	4 238
Échéance indéterminée	33	33
Total partie à plus d'un an des dettes financières	**9 843**	**8 585**
Partie à un an au plus	**89**	**1 102**
TOTAL	**9 932**	**9 686**
2° AUTRES DETTES FINANCIÈRES COURT TERME		
Emprunts Groupe	6 552	6 113
Banques créditrices et autres emprunts court terme	15	19
Divers	6	3
TOTAL	**6 573**	**6 135**
TOTAL GÉNÉRAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	**16 505**	**15 822**

Par devise, les emprunts et dettes financières à long terme s'analysent de la façon suivante :

(en millions d'euros)	2022	2021
Euros	9 515	9 026
Livre sterling	417	660
TOTAL	**9 932**	**9 686**

Les frais relatifs à la mise en place des emprunts sont amortis *prorata temporis* sur la durée de vie des emprunts concernés. Ils figurent sur la ligne charges à répartir à l'actif du bilan (voir note 11 charges à répartir).

15.1 Emprunt perpétuel

En 1985, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 25 000 titres perpétuels, de 5 000 écus de nominal, aujourd'hui de 5 000 euros.

Au cours du temps, le Groupe a racheté et annulé 18 496 titres. Le nombre de titres en circulation au 31 décembre 2022 est donc de 6 504 pour un montant nominal de 33 millions d'euros.

La rémunération de ces titres est à taux variable (moyenne des taux interbancaires offerts par quatre banques de référence pour des dépôts en euro à six mois). Le montant versé par titre en 2022 s'est élevé à 0 euro.

Ces titres ne sont pas remboursables et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

15.2 Principaux mouvements intervenus sur les emprunts obligataires

La Compagnie de Saint-Gobain a remboursé les emprunts suivants arrivés à maturité :

- le 28 mars 2022 un emprunt obligataire d'un montant total de 900 millions d'euros avec un coupon de 3,625 % ;
- le 10 octobre 2022 un placement privé d'un montant total de 100 millions d'euros avec un coupon de 3,6 %.

La Compagnie de Saint-Gobain a racheté partiellement le 18 mai 2022 un montant nominal de 183,6 millions de livres sterling d'un emprunt obligataire. Cet emprunt obligataire, d'un montant original de 300 millions de livres sterling, a désormais un montant résiduel de 116,4 millions de livres sterling à échéance 15 novembre 2024 avec un coupon de 5,625 %. La différence entre la valeur de rachat et la valeur nominale des obligations rachetées (16,1 millions de livres sterling) a été comptabilisée en autres charges financières.

La Compagnie de Saint-Gobain a émis le 10 août 2022 un emprunt obligataire d'un montant total de 1,5 milliard d'euros réparti en trois tranches :

- 500 millions d'euros à échéance 10 août 2025 avec un coupon de 1,625 % ;
- 500 millions d'euros à échéance 10 juin 2028 avec un coupon de 2,125 % ;
- 500 millions d'euros à échéance 10 août 2032 avec un coupon de 2,625 %.

La tranche à 10 ans est un « Sustainability-Linked Bond » (SLB) lié à deux indicateurs importants de la feuille de route durable de Saint-Gobain, avec des objectifs ambitieux en 2030 par rapport à l'année de référence 2017 :

- Réduire de 33 % en absolu les émissions de CO_2 pour les « scopes » 1 et 2 ;
- Atteindre une réduction de 80 % des déchets de production non recyclés.

Une majoration de 0,375 % sera appliquée au coupon 2032 pour chacun de ces indicateurs si leur objectif respectif n'était pas atteint.

15.3 Programmes de financement

Le Groupe dispose de programmes de financement à moyen et long terme (*Medium Term Notes*) et à court terme (*Commercial Paper*).

La situation de ces programmes s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Tirages autorisés	Limites autorisées au 31 déc. 2022	Encours au 31 déc. 2022	Encours au 31 déc. 2021
Medium Term Notes	toutes durées	15 000	9 879	9 649
NEU CP	jusqu'à 12 mois	4 000	0	0
US Commercial Paper	jusqu'à 12 mois	938 *	0	0
Euro Commercial Paper	jusqu'à 12 mois	938 *	0	0

* *Équivalent à 1 000 millions d'USD sur la base du taux de change au 31 décembre 2022.*

Conformément aux usages du marché, les tirages de *Negociable European Commercial Paper (NEU CP)*, d'*US Commercial Paper* et d'*Euro Commercial Paper* sont généralement effectués pour une durée allant d'un à six mois. Compte tenu de leur renouvellement fréquent, ils sont classés dans la dette à taux variable.

Lignes de crédit syndiqués

La Compagnie de Saint-Gobain dispose de deux lignes de crédit sous forme de crédits syndiqués, dont l'objet principal est de constituer une source de financement sécurisée pour le groupe Saint-Gobain (y compris le support éventuel de ses programmes de financement à court terme : *NEU CP, US Commercial Paper* et *Euro Commercial Paper*) :

- un crédit syndiqué de 2,5 milliards d'euros à maturité décembre 2024, après exercice des deux options d'extension d'un an ;
- un autre crédit syndiqué de 1,5 milliard d'euros, également à maturité décembre 2024, après exercice des deux options d'extension d'un an.

Au niveau actuel de note de la dette à long terme du groupe Saint-Gobain, ces deux crédits syndiqués ne comportent pas de ratio financier. Au 31 décembre 2022, aucune de ces deux lignes de crédit n'est utilisée.

NOTE 16 TRANSACTIONS AVEC LES ENTREPRISES ET PARTIES LIÉES

16.1 Transactions avec les entreprises liées

(en millions d'euros)	Montant net concernant les entreprises liées : consolidées par IG [1]	Montant net concernant les entreprises liées : avec lesquelles la société a un lien de participation [2]	Hors Groupe	Total net du poste au 31/12/2022
POSTES DE BILAN				
Titres de participation	14 093	0	0	14 093
Créances rattachées à des participations	14 882	0	0	14 882
Autres titres immobilisés	0	0	80	80
Prêts et autres immobilisations financières	1 196	0	22	1 218
Créances autres	808	0	74	884
Valeurs mobilières de placement	0	0	2 815	2 815
Disponibilités	0	0	1 651	1 651
Autres emprunts obligataires	0	0	(9 932)	(9 932)
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	0	0	(8)	(8)
Emprunts et dettes financières divers	(7 284)	3	0	(7 281)
Dettes fiscales et sociales	0	0	(80)	(80)
Autres dettes	(30)	0	(152)	(182)
POSTES DU COMPTE DE RÉSULTAT				
Produits de participations	(1 201)	0	0	(1 201)
Revenus des prêts et placements et produits assimilés	(315)	0	0	(315)
Autres intérêts et produits assimilés	0	0	(7)	(7)
Intérêts et charges assimilées	48	0	215	263

(1) *Sociétés consolidées par intégration globale.*
(2) *Sociétés non consolidées par intégration globale.*

16.2 Transactions avec les parties liées

Il n'existe pas de transaction significative avec des parties liées non conclue à des conditions normales de marché.

NOTE 17 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements hors bilan liés au périmètre du groupe consolidé

Engagements donnés liés au périmètre du Groupe	Date	Contrepartie	Montant 2022 *(en millions d'euros)*	Montant 2021 *(en millions d'euros)*
Garantie Loyer Tour Saint-Gobain	09/01/2032	SCI Iris La Défense	6	6
Garantie d'engagement pris par Saint-Gobain Isover (fourniture d'électricité)	31/12/2025	Exeltium	9	12
Vis-à-vis des tiers en tant que membre de Groupements d'intérêt économique (GIE)	indéterminée	tiers GIE	0	9
Vis-à-vis de la fondation Saint-Gobain Initiatives	multiples	tiers SG Initatives	6	0
Engagement vis-à-vis du personnel de sociétés allemandes du Groupe (préretraite)	31/12/2025	Sparkasse Aachen	2	2

Engagements hors bilan liés au financement de la société

Engagements hors bilan donnés liés au financement	Date	Contrepartie	Montant 2022 *(en millions d'euros)*	Montant 2021 *(en millions d'euros)*
Dans le cadre du contrat de liquidité	janv-23	Exane	1	1
Contrevaleur en euros des changes à terme à payer	multiples	multiples	1 543	1 844
Contrevaleur en euros des *swaps* de devises à payer	multiples	multiples	2 724	3 214
Encours de *swaps* sur actions en couverture des unités de performance	multiples	multiples	0	0

Engagements hors bilan reçus liés au financement	Date	Contrepartie	Montant 2022 *(en millions d'euros)*	Montant 2021 *(en millions d'euros)*
Dans le cadre du contrat de liquidité	janv-23	Exane	1	1
Contrevaleur en euros des changes à terme à recevoir	multiples	multiples	1 543	1 844
Contrevaleur en euros des *swaps* de devises à recevoir	multiples	multiples	2 759	3 240
Ligne de crédit non utilisée 2013/2023	20/12/2023	multiples	2 480	2 480
Ligne de crédit non utilisée 2017/2023	20/12/2023	multiples	1 520	1 520
Encours de *swaps* sur actions en couverture des unités de performance	multiples	multiples	0	12

Engagements hors bilan donnés et reçus liés au financement	Date	Contrepartie	Montant 2022 *(en millions d'euros)*	Montant 2021 *(en millions d'euros)*
Encours de *swaps* de taux Emprunteur fixe/Prêteur fixe	multiples	multiples	282	298
Encours de *swaps* de taux Emprunteur variable/Prêteur fixe	multiples	multiples	175	175
Encours de *swaps* de matières premières payeur fixe/receveur variable	multiples	multiples	6	4
Encours de *swaps* de matières premières payeur variable/ receveur fixe	multiples	multiples	6	4

Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles de la société

Néant.

Autres engagements hors bilan

Dans le cadre des cessions de filiales, la Compagnie de Saint-Gobain ou d'autres sociétés du Groupe peuvent être amenées à donner des garanties de passif. Il est constitué une provision chaque fois qu'un risque est identifié et qu'une estimation du coût est possible.

NOTE 18 INFORMATIONS SUR LES HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le montant total (hors TVA) des honoraires des Commissaires aux comptes porté dans les charges de l'exercice 2022 se décompose comme suit :

- au titre du contrôle légal des comptes : 1,7 million d'euros en 2022 ;
- au titre des services autres que la certification des comptes : 0,3 million d'euros en 2022.

La nature des services autres que la certification des comptes rendus par le collège des Commissaires aux comptes à l'entité mère se compose principalement de procédures de vérification en tant qu'organisme tiers indépendant des informations sociales, environnementales et sociétales consolidées, de diligences dans le cadre de projets d'acquisitions ou de cessions, ainsi que de procédures en lien avec l'émission de lettres de confort dans le cadre de programmes d'emprunts obligataires.

NOTE 19 INFORMATIONS SUR LE PERSONNEL

Effectif moyen mensuel

Siège social Tour Saint-Gobain à la Défense	2022	2021
Cadres	174	167
Agents de maîtrise	13	15
Employés	4	3
TOTAL	**191**	**185**
dont contrats à durée déterminée	7	3

Établissement Allemand Aix-la-Chapelle	2022	2021
Cadres	88	82
Agents de maîtrise	105	106
Employés	0	0
TOTAL	**193**	**188**
dont contrats à durée déterminée	13	9

Rémunération des membres du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes perçues en 2022 des sociétés françaises et étrangères du Groupe par les membres du Comité exécutif tel que composé au 31 décembre 2022 (hors éléments de rémunération à long terme), s'est élevé à 15,3 millions d'euros (contre 14,2 millions d'euros en 2021), dont 5,7 millions d'euros (contre 5,5 millions d'euros en 2021) constituant la part variable brute de ces rémunérations.

Le montant provisionné au titre des engagements pris en matière de retraite (*Defined Benefit Obligations* (DBO) sur les indemnités de fin de carrière et les rentes viagères) relatif aux membres des organes de Direction du Groupe est de 29,2 millions d'euros (31,0 millions d'euros en 2021).

Le montant de la rémunération versée aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2022 est de 1,1 million d'euros (1,1 million d'euros en 2021).

NOTE 20 LITIGES

Les litiges suivants, qui concernent des filiales du Groupe, sont à signaler, sachant toutefois que les charges et provisions qui s'y rapportent sont comptabilisées par les sociétés concernées.

20.1 Droit de la concurrence et procédures liées

Enquête de la Commission suisse de la concurrence dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires

En novembre 2011, la Commission suisse de la concurrence a ouvert une enquête pour pratiques anticoncurrentielles dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires. En mai 2014, le secrétariat de la Commission a adressé une notification de griefs à Sanitas Troesch ainsi qu'à d'autres grossistes du secteur arguant que Sanitas Troesch et certains de ses concurrents se seraient notamment concertés en 2005 et en 2012 sur une baisse des prix « bruts » (*gross prices*).

L'amende totale prononcée à l'encontre de toutes les sociétés concernées est de 80 millions de francs suisses. Pour Sanitas Troesch, elle s'élève à 28,8 millions de francs suisses. Sanitas Troesch a fait appel de cette décision le 2 mai 2016. Sanitas Troesch réfute toujours fermement les griefs avancés. L'audition a eu lieu devant le Tribunal administratif fédéral le 21 janvier 2020 et la date à laquelle le Tribunal administratif fédéral rendra sa décision n'est pas encore connue. Une provision pour litiges a néanmoins été passée au 31 décembre 2015 pour un montant équivalent au montant de l'amende, montant inchangé au 31 décembre 2022.

Enquête de l'Autorité de la concurrence française dans le secteur des produits d'isolation thermique des bâtiments

Des griefs de concertation sur le marché de la fabrication des produits d'isolation thermique avaient été notifiés à Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain, lesquelles ont contesté ces griefs. L'Autorité de la concurrence française a prononcé en janvier 2021 un non-lieu sur l'ensemble des griefs. Actis a formé un recours en réformation contre cette décision devant la Cour d'appel de Paris.

Sur le plan civil, en mars 2013, Actis a assigné Saint-Gobain Isover, le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment et le FILMM devant le tribunal judiciaire de Paris pour les conséquences dommageables des faits faisant l'objet de l'enquête de l'Autorité de la concurrence.

En fin d'année 2022, Actis s'est désistée de ces deux recours. Saint-Gobain Isover et Compagnie de Saint-Gobain ont accepté ces désistements sans réserve. L'arrêt de la Cour d'appel de Paris constatant le désistement d'Actis et le dessaisissement de la Cour a été rendu le 26 janvier 2023. Le jugement du tribunal judiciaire constatant le désistement d'Actis et son dessaisissement est attendu pour le premier semestre 2023.

20.2 Litiges liés à l'amiante

Les procédures en cours liées à l'amiante sont décrites ci-après.

Litiges français relatifs à l'amiante

Actions en reconnaissance de faute inexcusable

En France, les sociétés Everite et Saint-Gobain PAM, qui ont fabriqué dans le passé des produits en fibrociment contenant des fibres d'amiante, font l'objet d'actions en reconnaissance de faute inexcusable consécutives à des maladies reconnues d'origine professionnelle, émanant d'anciens salariés de ces sociétés ou de leurs ayants droit.

Au 31 décembre 2022, un total de 850 actions ont ainsi été engagées depuis l'origine contre ces deux sociétés en vue d'obtenir une indemnisation complémentaire à la prise en charge par les Caisses d'assurance maladie des conséquences de ces maladies professionnelles.

À cette même date, 826 de ces 850 procédures sont définitivement terminées, 24 actions demeurant en cours.

Le montant total des indemnisations versées depuis le début de ces procédures par Everite et Saint-Gobain PAM s'élève à environ 9,7 millions d'euros au 31 décembre 2022 (contre 6,6 millions d'euros au 31 décembre 2021).

Des actions de même nature ont par ailleurs été engagées contre 13 autres sociétés françaises du Groupe (en dehors de celles ne faisant plus partie du Groupe) ayant utilisé par le passé des éléments de protection en amiante destinés à protéger leurs salariés et installations contre la chaleur de leurs fours.

Au 31 décembre 2022, un total de 282 actions ont ainsi été engagées depuis l'origine contre ces 13 sociétés, 240 d'entre elles étant définitivement terminées et 42 demeurant en cours.

Le montant total des indemnisations versées depuis le début de ces procédures par ces sociétés s'élève à environ 11,8 millions d'euros au 31 décembre 2022 (contre environ 10,5 millions d'euros au 31 décembre 2021).

Actions en réparation du préjudice d'anxiété

Huit sociétés du Groupe, dont six d'entre elles exploitent ou ont exploité en France des établissements « classés amiante », ont fait l'objet d'actions judiciaires en réparation d'un préjudice d'anxiété engagées par des salariés ou anciens salariés non atteints de maladie professionnelle due à l'amiante, en vue d'obtenir l'indemnisation d'un préjudice d'anxiété ayant pour origine leur prétendue exposition à l'amiante.

Au 31 décembre 2022, un total de 861 actions ont ainsi été engagées contre ces sociétés.

À cette même date, 824 de ces 861 procédures sont définitivement terminées, 37 demeurant en cours.

Le montant total des indemnisations versées depuis le début de ces procédures s'élève à 8,5 millions d'euros au 31 décembre 2022 (montant identique au 31 décembre 2021).

Il est précisé que les chiffres ci-dessus n'incluent pas les actions engagées contre les sociétés ne faisant plus partie du Groupe.

Enfin, le montant total provisionné pour l'ensemble des litiges français relatifs à l'amiante, actions en reconnaissance de faute inexcusable et en réparation d'un préjudice d'anxiété, s'établit à environ 8 millions d'euros au 31 décembre 2022 (contre environ 7 millions d'euros au 31 décembre 2021).

Situation aux États-Unis

Mesures prises pour parvenir à une résolution équitable et définitive des passifs historiques liés à l'amiante de CertainTeed Corporation aux États-Unis

DBMP LLC, société affiliée à CertainTeed LLC basée en Caroline du Nord qui détient les passifs historiques liés à l'amiante de l'ancienne entité CertainTeed Corporation, s'est placée volontairement le 23 janvier 2020 sous le régime du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites auprès du tribunal compétent du district Ouest de Caroline du Nord à Charlotte. La procédure est en cours. Elle vise à parvenir à une résolution certaine, définitive et équitable de l'ensemble des réclamations actuelles et futures liées aux produits ayant contenu de l'amiante fabriqués ou vendus par l'ancienne entité CertainTeed Corporation.

DBMP LLC a l'intention d'obtenir du tribunal l'autorisation d'établir un *trust* régi par l'article 524(g) de la loi américaine sur les faillites - disposition spécifique qui s'applique aux sociétés qui sont exposées à un nombre important de réclamations liées à l'amiante – en vue de régler son passif lié à l'amiante de façon juste et équitable : les demandeurs actuels et futurs ayant des réclamations admissibles pourront recevoir un paiement plus rapide, en évitant les délais, le stress et l'incertitude des contentieux devant les tribunaux ; dans le même temps, la création et le financement d'un tel *trust* permettront de résoudre définitivement les passifs liés à l'amiante de DBMP LLC.

Durant le déroulement de cette procédure, qui devrait durer jusqu'à cinq à huit ans environ, l'ensemble des contentieux relatifs à l'amiante sont suspendus ainsi que les frais y afférents, laissant à DBMP LLC le temps et la protection nécessaires pour négocier un accord qui doit être approuvé au nom de l'ensemble des demandeurs et par le tribunal.

Cette mesure a été prise en raison des aléas croissants liés à la résolution des contentieux devant les tribunaux aux États-Unis. Malgré l'écoulement du temps, le vieillissement de la population et la plus grande difficulté pour les demandeurs de légitimement invoquer avoir été exposés à des produits de l'ancienne entité CertainTeed Corporation ayant contenu de l'amiante, la pratique des demandeurs consistant à assigner systématiquement de nombreux défenseurs, souvent sans fondement, a continué en effet de générer un volume constant de réclamations contre DBMP LLC, sans qu'il soit possible de savoir quand elles cesseront, avec de manière générale, une augmentation du montant des transactions et verdicts.

Certaines procédures contradictoires ont été engagées par les représentants des plaignants actuels et futurs contre DBMP LLC, CertainTeed LLC, Saint-Gobain Corporation, Compagnie de Saint-Gobain et diverses autres parties. Aucune décision sur le bien-fondé de ces réclamations n'a été prise et ces dernières n'affectent pas l'évaluation financière faite par la Société de la procédure de faillite du chapitre 11.

Incidence sur les comptes

À la suite de l'ouverture de la procédure du chapitre 11 de la loi américaine sur les faillites le 23 janvier 2020, les actifs et passifs de DBMP LLC et de sa filiale à 100 % Millwork & Panel LLC, et en particulier la provision de DBMP LLC afférente aux litiges amiante, ne sont plus consolidés dans les comptes du Groupe.

Néanmoins, du fait de la conclusion d'un accord entre CertainTeed LLC et DBMP LLC prévoyant le financement par CertainTeed LLC des coûts de la procédure de faillite de DBMP LLC et, à terme, du *trust* régi par l'article 524(g) de la loi américaine sur les faillites – uniquement dans l'hypothèse, dans les deux cas, où DBMP LLC ne serait pas en mesure de les supporter en totalité –, le Groupe a comptabilisé dans ses comptes consolidés une dette vis-à-vis de DBMP LLC s'élevant à 410 millions de dollars au 31 décembre 2022 (contre 417 millions de dollars au 31 décembre 2021).

Le résultat consolidé du Groupe pour 2022 n'est pas affecté par la procédure de faillite en cours décrite ci-dessus.

Cette procédure a pour effet de suspendre le paiement de tous les frais juridiques et des indemnités relatifs aux réclamations liées à l'amiante auprès de DBMP LLC, et aucune charge y afférente n'a été comptabilisée en 2022 (comme en 2021).

Situation au Brésil

Au Brésil, les anciens salariés de Brasilit, qui fabriquait par le passé des produits en fibre ciment contenant de l'amiante, qui sont atteints de maladies professionnelles liées à l'amiante se voient proposer, selon les cas, soit une indemnisation exclusivement pécuniaire, soit une assistance médicale à vie assortie d'une indemnisation. Environ 1 200 accords ont ainsi été conclus jusqu'à ce jour.

Deux actions collectives ont été engagées en 2017 à l'encontre de Brasilit par deux associations de défense d'anciens salariés ayant été exposés à l'amiante dans les établissements de São Caetano (État de São Paulo) et de Recife (État de Pernambouc) en vue d'obtenir une révision de l'assistance médicale et des indemnisations pécuniaires. Des décisions de première et de seconde instance ont été rendues respectivement en juillet 2020 et en juillet 2021 dans le cadre de l'action relative à l'établissement de São Caetano, rejetant les demandes des plaignants. Ces derniers ont fait appel de la décision de seconde instance. Des décisions de première et de seconde instance ont été rendues respectivement en février et octobre 2022 dans le cadre de l'action relative à l'établissement de Recife, rejetant les demandes de la partie demanderesse. Cette dernière a fait appel de la décision de seconde instance.

Une troisième action collective a été engagée en 2019 à l'encontre de Brasilit à Capivari (État de São Paulo) par le ministère public en vue d'obtenir une couverture médicale et des dommages-intérêts pour préjudice moral en faveur des salariés, des anciens salariés, ainsi que leurs familles respectives, et des sous-traitants ayant été exposés à l'amiante. Une décision de première instance a été rendue en septembre 2020 partiellement en faveur des plaignants. En particulier des dommages-intérêts pour préjudice moral ont été alloués aux plaignants, pour un montant réduit à 5 millions de réaux brésiliens (0,8 million d'euros). Brasilit a fait appel de la décision.

Brasilit fait l'objet de contrôles du ministère du Travail et continue de se conformer à l'ensemble de ses obligations légales en matière d'assistance médicale de ses salariés et anciens salariés.

En novembre 2017, la Cour suprême du Brésil a décidé d'interdire définitivement l'usage de l'amiante dans l'ensemble du pays. Brasilit a volontairement cessé de l'utiliser dès 2002.

20.3 Litiges environnementaux

Procédures PFOA aux États-Unis

Des teneurs en PFOA (acide perfluoro-octanoïque) supérieures aux recommandations sanitaires de l'Agence de protection de l'environnement (EPA) et aux concentrations maximales de contaminants dans l'eau potable fixées au niveau local ont été détectées dans les réseaux d'eau des localités et les puits privés proches des sites de SG PPL à Hoosick Falls (État de New York), à Merrimack (New Hampshire) et de deux anciens sites à North Bennington (Vermont) aux États-Unis. Le PFOA et le PTFE (polytétrafluoroéthylène) n'ont jamais été produits sur ces sites. SG PPL utilise le PTFE comme matière première qu'elle acquiert auprès de fournisseurs tiers ; le PTFE contenait par le passé du PFOA.

De manière volontaire, SG PPL a fourni de l'eau potable en bouteille aux habitants de ces trois localités, a installé des systèmes de purification aux points de sortie d'eau pour les habitants et entreprises de ces trois localités, a installé des systèmes de filtration au carbone sur le réseau d'eau de Hoosick Falls et a financé l'installation d'un système de filtration au carbone sur le réseau d'eau de Merrimack Valley. En outre, SG PPL a financé de manière volontaire la construction de raccordements au réseau d'eau de certains habitants des localités de Merrimack et de Bennington. Des analyses sont en cours et la responsabilité de SG PPL en matière de dépollution et de mise en place de systèmes de purification d'eau sur les sites des États du New Hampshire et de New York n'a pas encore été établie. S'agissant du Vermont, les obligations en matière de dépollution ont été fixées et en grande partie exécutées, étant précisé que des obligations futures d'exploitation et de maintenance demeurent. SG PPL a conclu des accords (*consent orders*) avec les agences environnementales des États de New York en 2016, du Vermont en 2017 et 2019 relativement à deux sites différents, et du New Hampshire en 2018, aux termes desquels elle a accepté de finaliser des enquêtes, de mettre en œuvre des mesures de remédiation provisoires ou définitives sur ses sites actuels et anciens, sans préjuger d'une quelconque responsabilité de SG PPL et, en ce qui concerne les États du Vermont et du New Hampshire, de financer la construction de réseaux d'eau. Une telle responsabilité, si elle était établie, pourrait être en partie partagée avec d'autres parties prenantes s'agissant notamment du site de Hoosick Falls.

Des actions en réparation de préjudices économiques et de santé en lien avec le PFOA ont été intentées devant les juridictions civiles des États de New York, du New Hampshire et du Vermont, sous forme, pour certaines, d'actions de groupe. Il est difficile de prévoir l'issue de telles actions et leur calendrier, tout comme de savoir si d'autres actions seront intentées contre SG PPL. Toutefois des accords transactionnels ont été signés dans le cadre des actions en cours devant les juridictions civiles des États de New York et du Vermont.

Le montant de la provision enregistrée dans les comptes au 31 décembre 2022 à ce titre s'élève à 201 millions d'euros (contre 116 millions d'euros au 31 décembre 2021). Cette provision couvre des travaux de remédiation ainsi que des coûts relatifs aux procédures en cours.

20.4 Autres passifs éventuels

Incendie de la tour Grenfell au Royaume-Uni

Celotex fournit des matériaux isolants pour des applications destinées au secteur du bâtiment et de la construction. Des produits isolants de deux gammes Celotex ont été achetés par l'intermédiaire de distributeurs et utilisés dans le cadre de la rénovation de la tour Grenfell, à Londres, en 2015/2016, dont l'un a été utilisé comme composant d'un système de revêtement de façade conçu et installé (par des tiers) sur la façade extérieure de la tour.

À la suite de l'incendie de la tour Grenfell survenu le 14 juin 2017, une commission d'enquête a été constituée qui doit apprécier, entre autres, les modifications apportées au bâtiment dans le cadre de sa rénovation, le rôle joué par les différents professionnels de la construction et les informations fournies par les fabricants des produits utilisés. Cette commission a mené ses travaux en deux phases : le rapport de phase 1 a été publié le 30 octobre 2019, la phase 2 a débuté en janvier 2020, et les auditions publiques se sont poursuivies jusqu'à juillet 2022, un rapport final devant être publié probablement en 2023. Une enquête pénale portant sur les circonstances de l'incendie est également en cours.

De nombreuses questions et circonstances nécessitent d'être étudiées de manière approfondie et les conséquences pour Celotex ne seront probablement pas connues avant un certain temps. Des procédures civiles liées à la tour Grenfell ont été intentées par des proches des victimes, des survivants, des résidents et des membres des services d'urgence à l'égard de Celotex Limited et/ou Saint-Gobain Construction Products UK Limited (portant les activités de Celotex respectivement jusqu'au ou après le 31 décembre 2015) et d'un certain nombre d'autres défendeurs – qui sont également entendus par la commission d'enquête. Ces procédures sont suspendues, afin que les parties au litige puissent s'engager dans un processus confidentiel de résolution alternative des différends qui, s'il aboutit, évitera une procédure judiciaire. Celotex, Saint-Gobain Construction Products UK Limited et d'autres parties ont entamé de tels processus.

Celotex et Saint-Gobain Construction Products UK Limited ne sont pas en mesure de communiquer sur ces processus confidentiels en cours. Toutefois, les états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2022 comportent une provision relative aux principales conséquences financières pouvant découler du processus impliquant les proches des victimes, les survivants et les résidents.

Il est difficile de déterminer à ce stade dans quelle mesure Celotex pourrait de plus voir sa responsabilité civile ou pénale engagée du fait de la production, la commercialisation, la fourniture ou l'usage de ses produits ; Celotex Limited et Saint-Gobain Construction Products UK ne sont actuellement pas en mesure d'estimer de manière fiable leur responsabilité éventuelle à cet égard.

20.5 Autres procédures et litiges

Certaines sociétés du Groupe peuvent par ailleurs faire l'objet d'autres réclamations par leurs salariés ou par les autorités fiscales ou dans le cadre de la mise en jeu de garanties de passif à la suite de cessions de filiales (cf. p. 290, note 5.5.2). À l'exception des procédures et litiges décrits ci-dessus, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris de procédure en suspens ou dont la Société et/ou le Groupe serait menacé), susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

NOTE 21 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Le 18 janvier 2023, la Compagnie de Saint-Gobain a émis un emprunt obligataire d'un montant total de 1,15 milliard d'euros réparti en deux tranches :

- 500 millions d'euros à échéance 18 juillet 2024 avec un coupon à taux variable de Euribor 3 mois +0,20 % ;
- 650 millions d'euros à échéance 18 janvier 2029 avec un coupon de 3,5 %.

Cette opération est sans impact sur les comptes au 31 décembre 2022.

8.4 RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2022

À l'Assemblée générale

COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

Tour Saint-Gobain

92400 Courbevoie cedex

Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par l'Assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la Société Compagnie de Saint-Gobain relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2022, tels qu'ils sont joints au présent rapport.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la Société à la fin de cet exercice.

L'opinion formulée ci-dessus est cohérente avec le contenu de notre rapport au Comité d'audit et des risques.

Fondement de l'opinion

Référentiel d'audit

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont indiquées dans la partie « Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels » du présent rapport.

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le Code de commerce et par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2022 à la date d'émission de notre rapport, et notamment nous n'avons pas fourni de services interdits par l'article 5, paragraphe 1, du règlement (UE) n° 537/2014.

Justification des appréciations – Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les points clés de l'audit relatifs aux risques d'anomalies significatives qui, selon notre jugement professionnel, ont été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice, ainsi que les réponses que nous avons apportées face à ces risques.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le contexte de l'audit des comptes annuels pris dans leur ensemble et de la formation de notre opinion exprimée ci-avant. Nous n'exprimons pas d'opinion sur des éléments de ces comptes annuels pris isolément.

Valorisation des titres de participation et créances rattachées

Description du risque

Au 31 décembre 2022, les titres de participation et les créances rattachées détenues par votre Société présentent respectivement une valeur nette comptable de 14 093 millions d'euros et de 14 882 millions d'euros, soit 81 % du total actif du bilan. Les titres de participation sont comptabilisés, à leur date d'entrée, à leur coût d'acquisition, frais accessoires inclus, et dépréciés, le cas échéant, sur la base de leur valeur d'utilité.

Comme décrit dans la note 1 de l'annexe aux comptes annuels, l'estimation de la valeur d'utilité, réalisée périodiquement et notamment à la date de clôture, tient compte d'une approche multicritère : quote-part de capitaux propres sociaux, quote-part d'actif net comptable consolidé, valeur actuelle basée sur un multiple d'une base normative de performance ou 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 d'inventaire, une provision pour dépréciation est constituée, les pertes de valeur pouvant résulter notamment de la détérioration de la performance de certaines des sociétés détenues, ainsi que des risques liés à leur localisation internationale.

Les tests de valeur réalisés par la Direction ont conduit à constater une reprise de provision pour dépréciation à hauteur de 13 millions d'euros au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2022.

L'appréciation de la valeur d'utilité des titres de participation et créances rattachées constitue un point clé de l'audit, compte tenu du poids de ces actifs dans le bilan et du degré élevé d'estimation et de jugement requis de la Direction pour apprécier les valeurs d'utilité. Les éléments de jugement incluent notamment des hypothèses relatives, d'une part, aux multiples de valorisation applicables aux participations détenues et d'autre part, à l'évolution future des flux de trésorerie liés à la détention de ces participations, ainsi qu'à la détermination d'un taux d'actualisation approprié, appliqué aux flux de trésorerie futurs.

Notre réponse au risque

Nous avons pris connaissance du processus de tests de valeur mis en œuvre par la Direction financière de la Société, vérifié la permanence de la méthode utilisée et testé le caractère effectif des contrôles mis en œuvre par la Direction pour s'assurer de la qualité et de la fiabilité de ce processus.

Avec le recours de nos experts en évaluation, nous avons réalisé une analyse indépendante de certaines hypothèses clés utilisées par la Direction dans ses tests, notamment, le cas échéant, le multiple de résultat considéré comme applicable à l'évaluation des participations, ou le taux d'actualisation et le taux de croissance annuel moyen à l'infini utilisés pour la projection de flux de trésorerie futurs, en nous référant à la fois à des données de marché et à des analyses sur des sociétés comparables.

Pour chaque participation sélectionnée pour nos tests de détail, nous avons corroboré les éléments de calcul retenus pour l'approche multicritère mise en œuvre par la Direction avec les données comptables et budgétaires disponibles pour ces participations. En cas d'établissement de projections de flux de trésorerie futurs, nous avons analysé la cohérence de ces projections au regard des réalisations passées et de notre connaissance de leurs activités confortée par des entretiens avec différents dirigeants des activités concernées, et en fonction de leur disponibilité, de données externes relatives aux marchés ou à la concurrence. Nous avons porté une attention particulière à la détermination du montant normatif de flux de trésorerie terminal projeté à l'infini.

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par les textes légaux et réglementaires.

Informations données dans le rapport de gestion et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les autres documents sur la situation financière et les comptes annuels adressés aux actionnaires.

Nous attestons de la sincérité et de la concordance avec les comptes annuels des informations relatives aux délais de paiement mentionnées à l'article D. 441-6 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-4, L. 22-10-10 et L. 22-10-9 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-9 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Concernant les informations relatives aux éléments que votre Société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L. 22-10-11 du Code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

Autres informations

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires

Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le Rapport financier annuel

Nous avons également procédé, conformément à la norme d'exercice professionnel sur les diligences du Commissaire aux comptes relatives aux comptes annuels et consolidés présentés selon le format d'information électronique unique européen, à la vérification du respect de ce format défini par le règlement européen délégué n° 2019/815 du 17 décembre 2018 dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier, établis sous la responsabilité du Directeur général.

Sur la base de nos travaux, nous concluons que la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel respecte, dans tous ses aspects significatifs, le format d'information électronique unique européen.

Il ne nous appartient pas de vérifier que les comptes annuels qui seront effectivement inclus par votre Société dans le rapport financier annuel déposé auprès de l'AMF correspondent à ceux sur lesquels nous avons réalisé nos travaux.

Désignation des Commissaires aux comptes

Nous avons été nommés Commissaires aux comptes de la société Compagnie de Saint-Gobain par votre Assemblée générale du 10 juin 2004 pour le cabinet KPMG S.A. et du 2 juin 2022 pour le cabinet Deloitte & Associés.

Au 31 décembre 2022, le cabinet KPMG S.A. était dans la dix-neuvième année de sa mission sans interruption et le cabinet Deloitte & Associés dans la première année.

Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la Société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la Société ou de cesser son activité.

Il incombe au Comité d'audit et des risques de suivre le processus d'élaboration de l'information financière et de suivre l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, ainsi que le cas échéant de l'audit interne, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration.

Responsabilités des Commissaires aux comptes relatives à l'audit des comptes annuels

Objectif et démarche d'audit

Il nous appartient d'établir un rapport sur les comptes annuels. Notre objectif est d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels pris dans leur ensemble ne comportent pas d'anomalies significatives. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, sans toutefois garantir qu'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel permet de systématiquement détecter toute anomalie significative. Les anomalies peuvent provenir de fraudes ou résulter d'erreurs et sont considérées comme significatives lorsque l'on peut raisonnablement s'attendre à ce qu'elles puissent, prises individuellement ou en cumulé, influencer les décisions économiques que les utilisateurs des comptes prennent en se fondant sur ceux-ci.

Comme précisé par l'article L. 823-10-1 du Code de commerce, notre mission de certification des comptes ne consiste pas à garantir la viabilité ou la qualité de la gestion de votre Société.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, le Commissaire aux comptes exerce son jugement professionnel tout au long de cet audit. En outre :

- il identifie et évalue les risques que les comptes annuels comportent des anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs, définit et met en œuvre des procédures d'audit face à ces risques, et recueille des éléments qu'il estime suffisants et appropriés pour fonder son opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative provenant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne ;
- il prend connaissance du contrôle interne pertinent pour l'audit afin de définir des procédures d'audit appropriées en la circonstance, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne ;
- il apprécie le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, ainsi que les informations les concernant fournies dans les comptes annuels ;
- il apprécie le caractère approprié de l'application par la direction de la convention comptable de continuité d'exploitation et, selon les éléments collectés, l'existence ou non d'une incertitude significative liée à des événements ou à des circonstances susceptibles de mettre en cause la capacité de la Société à poursuivre son exploitation. Cette appréciation s'appuie sur les éléments collectés jusqu'à la date de son rapport, étant toutefois rappelé que des circonstances ou événements ultérieurs pourraient mettre en cause la continuité d'exploitation. S'il conclut à l'existence d'une incertitude significative, il attire l'attention des lecteurs de son rapport sur les informations fournies dans les comptes annuels au sujet de cette incertitude ou, si ces informations ne sont pas fournies ou ne sont pas pertinentes, il formule une certification avec réserve ou un refus de certifier ;
- il apprécie la présentation d'ensemble des comptes annuels et évalue si les comptes annuels reflètent les opérations et événements sous-jacents de manière à en donner une image fidèle.

Rapport au Comité d'audit et des risques

Nous remettons au Comité d'audit des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travail mis en œuvre, ainsi que les conclusions découlant de nos travaux. Nous portons également à sa connaissance, le cas échéant, les faiblesses significatives du contrôle interne que nous avons identifiées pour ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière.

Parmi les éléments communiqués dans le rapport au Comité d'audit et des risques figurent les risques d'anomalies significatives que nous jugeons avoir été les plus importants pour l'audit des comptes annuels de l'exercice et qui constituent de ce fait les points clés de l'audit, qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au Comité d'audit et des risques la déclaration prévue par l'article 6 du règlement (UE) n° 537/2014 confirmant notre indépendance, au sens des règles applicables en France telles qu'elles sont fixées notamment par les articles L. 822-10 à L. 822-14 du Code de commerce et dans le code de déontologie de la profession de Commissaire aux comptes. Le cas échéant, nous nous entretenons avec le Comité d'audit et des risques, des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 23 février 2023

Les Commissaires aux comptes

KPMG S.A.		Deloitte & Associés	
Pierre-Antoine DUFFAUD	Laurent CHILLET	Frédéric GOURD	Bénédicte MARGERIN

8.5 RAPPORT DE GESTION SUR LES COMPTES ANNUELS DE LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

Le résultat net social de la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 1 496 millions d'euros pour l'exercice 2022 (1 458 millions d'euros en 2021). Il est constitué pour l'essentiel par les produits financiers en provenance des filiales et participations (dividendes et remontée des résultats pour les filiales de la succursale allemande) qui ressortent à 1 201 millions d'euros en 2022 (927 millions d'euros en 2021), par des reprises de dépréciations de titres de participation pour 13 millions d'euros en 2022 (345 millions d'euros en 2021), par les produits d'impôts de 253 millions d'euros des intégrations fiscales France et Allemagne en 2022 (261 millions d'euros en 2021), diminués du résultat exceptionnel de (19) millions d'euros en 2022 contre (68) millions d'euros en 2021, qui est principalement dû aux provisions sur plans d'actions de performance attribués aux salariés.

Les capitaux propres, avant affectation du résultat de l'exercice, s'élèvent au 31 décembre 2022 à 17 826 millions d'euros contre 17 612 millions d'euros au 31 décembre 2021.

8.5.1 FAITS MARQUANTS DE L'EXERCICE

Opérations sur capitaux propres

Les principaux événements ayant contribué à l'évolution du capital social et des capitaux propres sont les suivants :

- L'augmentation en mai 2022 du capital social par souscription de 4 916 097 actions dans le cadre du Plan d'Epargne Groupe au prix de 45,19 euros, pour un montant brut et net de 222 millions d'euros.
- Les réductions de capital intervenues les 10 juin et 4 octobre 2022 par l'annulation respectivement de 8 871 654 actions et 4 305 432 d'actions pour un montant brut et net total de 670 millions d'euros.
- La mise en paiement, le 8 juin 2022, du dividende de la Société pour un montant de 835 millions d'euros.

Acquisition de GCP

Le 6 décembre 2021, Saint-Gobain et GCP Applied Technologies ont annoncé avoir conclu un accord en vue de l'acquisition par Saint-Gobain de l'intégralité des actions de GCP pour un montant en numéraire de 32,00$ par action, qui correspond à une valeur d'entreprise d'environ 2,3 milliards de dollars (soit environ 2,0 milliards d'euros). Cette acquisition constitue une étape décisive pour établir Saint-Gobain comme un leader mondial de la chimie de la construction – avec un chiffre d'affaires total de plus de 4 milliards d'euros (contre 3 milliards d'euros précédemment) – et renforce la stratégie du Groupe en tant que leader mondial de la construction durable.

Le 22 septembre 2022, Saint-Gobain a obtenu les autorisations des autorités compétentes de la concurrence, et l'opération a été finalisée le 27 septembre 2022. GCP a ensuite été retiré de la cote du New York Stock Exchange.

Avec environ 1,0 milliard de dollars de chiffre d'affaires généré en 2021 par 1 800 employés opérant sur 50 sites de production dans 38 pays, GCP Applied Technologies apporte une plateforme mondiale reconnue dans les additifs pour ciment, adjuvants pour béton, et solutions pour les infrastructures, le commercial et la construction résidentielle.

L'activité matériaux de construction de spécialités en Amérique du Nord (environ 250 millions de dollars de chiffre d'affaires) a été intégrée au sein de l'activité de CertainTeed, qui sert les clients locaux de sa Région. Les autres activités, principalement les adjuvants pour béton et les additifs pour ciment (environ 750 millions de dollars de chiffre d'affaires), ont été intégrées avec Chryso dans une *Business Unit* « Chimie de la Construction » au sein des Solutions de Haute Performance.

Acquisition de Kaycan

Le 31 mai 2022, Saint-Gobain a annoncé avoir conclu un accord définitif pour l'acquisition de Kaycan, Ltd., entreprise familiale de production et distribution de matériaux de construction d'extérieur au Canada et aux États-Unis, pour un montant de 928 millions de dollars américains en numéraire (soit environ 860 millions d'euros). Cette opération a été finalisée le 29 juillet 2022.

Avec cette acquisition, Saint-Gobain renforce son statut de leader mondial de la construction durable en devenant l'acteur majeur dans les clins de façade (*siding*) au Canada et en élargissant son offre de revêtements en vinyle aux États-Unis avec des solutions complémentaires à base d'aluminium ou de bois transformé.

Cession de l'activité de Cristaux et Détecteurs

Le 1er septembre 2022, Saint-Gobain a annoncé être entré en négociations exclusives pour la cession de son activité Cristaux et Détecteurs – intégrée au sein des Solutions de Haute Performance – à un consortium mené par SK Capital Partners associé à Edgewater Capital Partners, deux fonds américains de capital-investissement spécialisés dans les matériaux de haute technologie, qui lui ont soumis une offre d'achat ferme et irrévocable pour une valeur d'entreprise de 214 millions de dollars américains. La transaction a été finalisée le 1er décembre 2022.

L'activité Cristaux et Détecteurs emploie environ 400 personnes, exploite 6 usines (2 en France, 3 aux États-Unis et 1 en Inde) et a généré en 2021 un chiffre d'affaires de près de 75 millions d'euros avec une marge d'EBITDA ajusté d'environ 20 %. Elle fournit des solutions de détection de radiations pour l'imagerie médicale, la sécurité, la sûreté nucléaire, l'exploration pétrolière et gazière, et pour la surveillance environnementale, ainsi que des produits à base de saphir pour la médecine, l'industrie, l'électronique et l'aérospatial.

Cette transaction vise à concentrer les activités des Solutions de Haute Performance du Groupe sur les marchés où Saint-Gobain, grâce à ses positions de leader et à ses capacités d'innovation, permet à ses clients d'accélérer leur démarche vers la neutralité carbone et la circularité. Elle s'inscrit dans la stratégie d'optimisation du profil du Groupe, en ligne avec les objectifs du plan « Grow & Impact ».

Cession de l'activité de Distribution au Royaume-Uni

Le 12 décembre 2022, à l'issue d'un processus concurrentiel de vente, Saint-Gobain a signé un accord de cession de toutes ses marques de négoce au Royaume-Uni – dont le distributeur de bois et matériaux de construction Jewson – au groupe Stark.

L'activité cédée a généré un chiffre d'affaires d'environ 2,7 milliards d'euros en 2022 et une marge d'exploitation d'environ 2 %. Elle dispose de 600 points de vente et emploie 8 900 personnes. La cession se fera sur la base d'une valeur d'entreprise de 740 millions de livres sterling, soit environ 850 millions d'euros.

Cette transaction, qui n'est soumise à aucune condition externe, devrait être finalisée au premier trimestre 2023. Saint-Gobain n'aura alors plus d'activité de distribution au Royaume-Uni.

Elle fait suite à la cession, au cours des 18 derniers mois, de marques de distribution de spécialités au Royaume-Uni pour une valeur d'entreprise d'environ 200 millions d'euros représentant un chiffre d'affaires d'environ 650 millions d'euros et une marge d'exploitation autour de l'équilibre.

Ces cessions s'inscrivent dans la stratégie de poursuite de l'optimisation du portefeuille de Saint-Gobain visant à améliorer le profil de croissance et de rentabilité du Groupe, en ligne avec son plan « Grow & Impact ».

Opérations de financement

La Compagnie de Saint-Gobain a remboursé les emprunts suivants arrivés à maturité :

- le 28 mars 2022, un emprunt obligataire d'un montant total de 900 millions d'euros avec un coupon de 3,625 % ;
- le 10 octobre 2022, un placement privé d'un montant total de 100 millions d'euros avec un coupon de 3,6 %.

La Compagnie de Saint-Gobain a racheté partiellement le 18 mai 2022 un montant nominal de 183,6 millions de livres sterling d'un emprunt obligataire. Cet emprunt obligataire, d'un montant original de 300 millions de livres sterling, a désormais un montant résiduel de 116,4 millions de livres sterling à échéance 15 novembre 2024 avec un coupon de 5,625 %.

La Compagnie de Saint-Gobain a émis le 10 août 2022 un emprunt obligataire d'un montant total de 1,5 milliard d'euros réparti en trois tranches :

- 500 millions d'euros à échéance 10 août 2025 avec un coupon de 1,625 % ;
- 500 millions d'euros à échéance 10 juin 2028 avec un coupon de 2,125 % ;
- 500 millions d'euros à échéance 10 août 2032 avec un coupon de 2,625 %.

La tranche à dix ans est un « *Sustainability-Linked Bond* » (SLB) lié à deux indicateurs importants de la feuille de route durable de Saint-Gobain, avec des objectifs ambitieux en 2030 par rapport à l'année de référence 2017 :

- réduire de 33 % en absolu les émissions de CO_2 pour les « scopes » 1 et 2 ;
- atteindre une réduction de 80 % des déchets de production non recyclés.

Une majoration de 0,375 % sera appliquée au coupon 2032 pour chacun de ces indicateurs si leur objectif respectif n'était pas atteint.

Le 18 janvier 2023, la Compagnie de Saint-Gobain a émis un emprunt obligataire d'un montant total de 1,15 milliard d'euros réparti en deux tranches :

- 500 millions d'euros à échéance 18 juillet 2024 avec un coupon à taux variable de Euribor 3 mois + 0,20 % ;
- 650 millions d'euros à échéance 18 janvier 2029 avec un coupon de 3,5 %.

Cette opération est sans impact sur les comptes au 31 décembre 2022.

8.5.2 AUTRES INFORMATIONS REQUISES

Échéance des dettes fournisseurs et des créances clients

Conformément aux dispositions de l'article D. 441-6, la décomposition à la clôture du solde des dettes à l'égard des fournisseurs et des créances dues par les clients par date d'échéance est la suivante :

	Article D. 441 I.- 1° : Factures reçues non réglées à la date de clôture de l'exercice dont le terme est échu						Article D. 441.I - 2° : Factures émises non réglées à la date de clôture de l'execice dont le terme est échu					
(en milliers d'euros)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)	0 jour (indicatif)	1 à 30 jours	31 à 60 jours	61 à 90 jours	91 jours et plus	Total (1 jour et plus)
(A) TRANCHES DE RETARD DE PAIEMENT												
Nombre de factures concernées	2					262	0					1 651
Montant total de factures concernées TTC	0	11 058	145	171	445	11 819	0	28 699	2 326	639	7 692	39 356
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	0,0 %	3,0 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	3,0 %						
Pourcentage de chiffre d'affaires de l'exercice TTC							0,0 %	5,0 %	0,4 %	0,1 %	1,3 %	6,8 %
(B) FACTURES EXCLUES DE (A) RELATIVES À DES DETTES LITIGIEUSES OU NON COMPTABILISÉES												
Nombre des factures						0						0
(C) DÉLAIS DE PAIEMENT DE RÉFÉRENCE UTILISÉS (CONTRACTUEL OU DÉLAI LÉGAL - ARTICLE L. 441-6 OU ARTICLE L. 443-1 DU CODE DU COMMERCE)												
Délais de paiement utilisés pour le calcul des retards de paiement	Délais indiqués sur les factures						Délais indiqués sur les factures					

La Compagnie de Saint-Gobain règle ses factures dans les délais impartis. Seules ne sont pas réglées aux échéances portées sur les factures, les factures qui font l'objet de litige et qui sont classées en attente d'avoir, et, de manière accessoire, les factures reçues tardivement.

Succursale de la société

La Compagnie de Saint-Gobain possède une succursale en Allemagne.

8.6 TABLEAU DES 5 DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros)	2022	2021	2020	2019	2018
1 – CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	2 063	2 096	2 131	2 179	2 186
Nombre d'actions ordinaires existantes	515 769 082	524 017 595	532 683 713	544 683 451	546 585 004
2 – OPÉRATIONS ET RÉSULTAT DE L'EXERCICE					
Chiffre d'affaires hors taxes	383	301	281	297	189
Résultat avant impôts et dotations aux amortissements et provisions	1 187	879	695	677	915
Impôts sur les bénéfices	253	261	185	226	154
Résultat après impôts et dotations aux amortissements et provisions	1 496	1 458	862	849	669
Résultat distribué – Dividendes	1 024 (1)	835 (2)	698 (3)	0 (4)	716 (5)
3 – RÉSULTAT PAR ACTION *(en euros)*					
Résultat avant impôts et dotations aux amortissements et provisions	2,30	1,68	1,30	1,24	1,67
Résultat après impôts et dotations aux amortissements et provisions	2,90	2,78	1,62	1,56	1,22
Dividende net attribué à chaque action	2,00	1,63	1,33	0,00	1,33
4 – PERSONNEL (6)					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	192	185	188	201	200
Montant de la masse salariale de l'exercice	35	40	32	34	31
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	20	24	18	15	15

(1) *Montant estimé, sur la base de 515 781 821 actions donnant droit, au 31 janvier 2023, au dividende au titre de l'exercice 2022 diminuées de 3 718 501 actions propres détenues au 31 janvier 2023.*

(2) *Sur la base de 524 017 595 actions donnant droit au dividende au titre de l'exercice 2021 diminuées de 12 011 295 actions propres détenues à la date de détachement du dividende.*

(3) *Sur la base de 532 695 363 actions donnant droit au dividende au titre de l'exercice 2020 diminuées de 7 637 902 actions propres détenues à la date de détachement du dividende.*

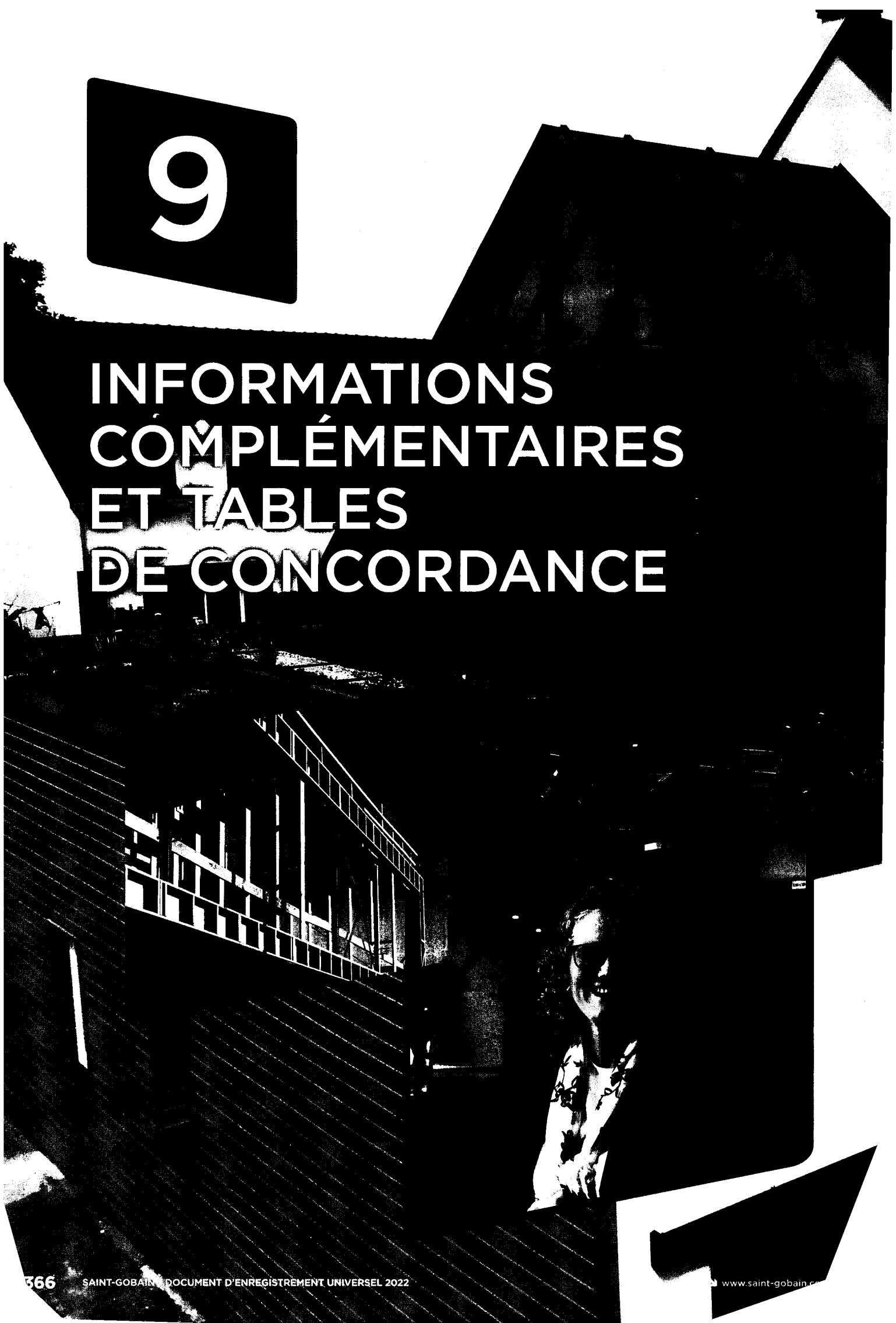
(4) *Aucun dividende distribué au titre de l'exercice 2019.*

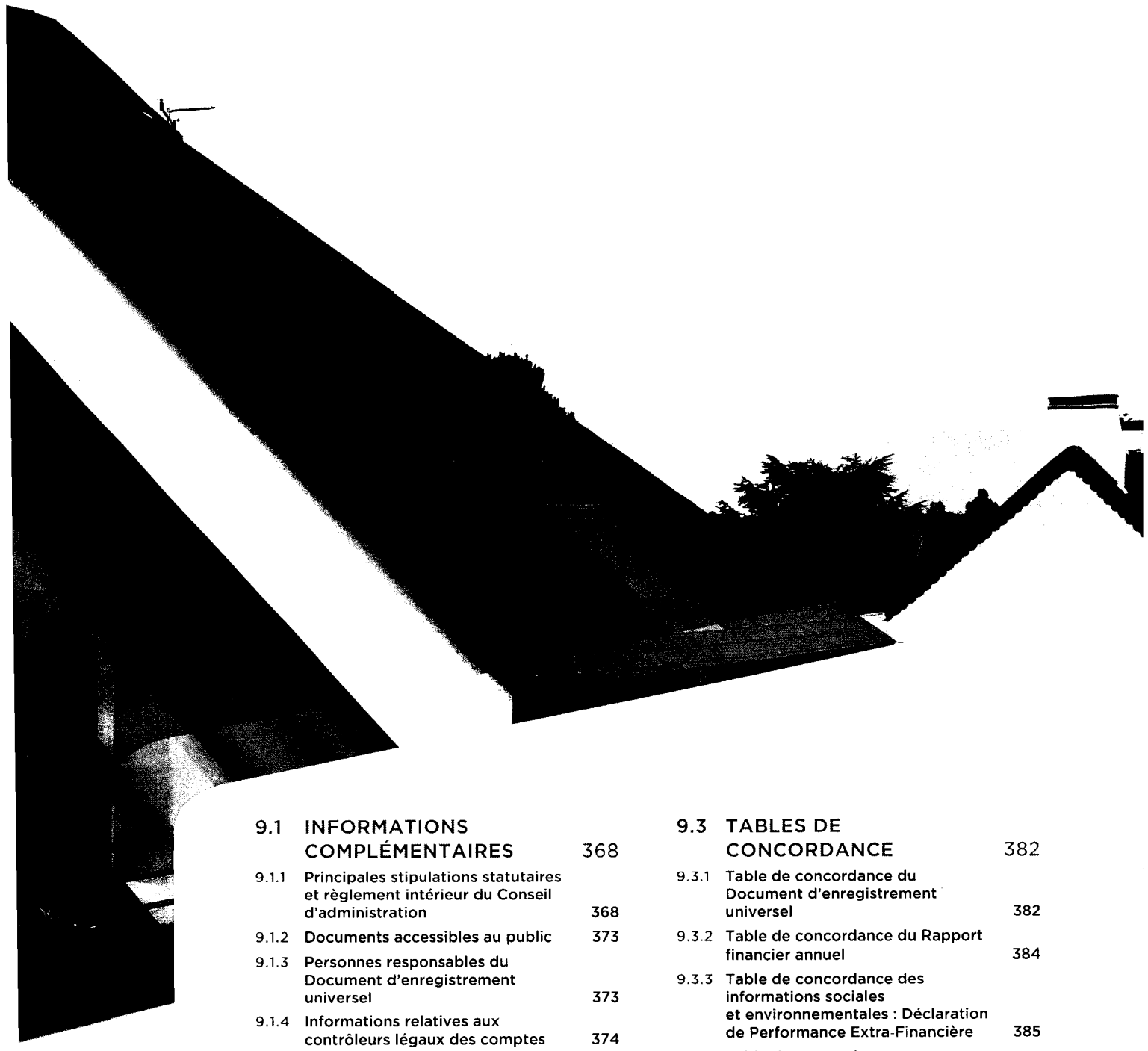
(5) *Sur la base de 546 585 333 actions donnant droit au dividende au titre de l'exercice 2018 diminuées de 7 953 739 actions propres détenues à la date de détachement du dividende.*

(6) *Correspond uniquement au personnel du siège social (hors établissement allemand).*

9

INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES ET TABLES DE CONCORDANCE





9.1 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 368

9.1.1 Principales stipulations statutaires et règlement intérieur du Conseil d'administration 368

9.1.2 Documents accessibles au public 373

9.1.3 Personnes responsables du Document d'enregistrement universel 373

9.1.4 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes 374

9.1.5 Adresse 374

9.2 INFORMATIONS RSE 375

9.2.1 Note méthodologique 375

9.2.2 Avis des auditeurs 378

9.3 TABLES DE CONCORDANCE 382

9.3.1 Table de concordance du Document d'enregistrement universel 382

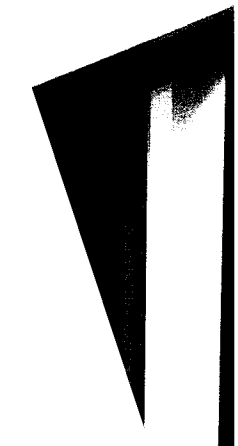
9.3.2 Table de concordance du Rapport financier annuel 384

9.3.3 Table de concordance des informations sociales et environnementales : Déclaration de Performance Extra-Financière 385

9.3.4 Table de concordance des informations sociales et environnementales : plan de vigilance 388

9.3.5 Classification des activités selon le cadre réglementaire européen permettant de définir des activités économiques durables sur le plan environnemental 389

9.4 GLOSSAIRE 396



9.1 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1.1 PRINCIPALES STIPULATIONS STATUTAIRES ET RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

A – Principales stipulations statutaires

Les principales stipulations des statuts de la Compagnie de Saint-Gobain sont résumées ci-après.

La version intégrale des statuts peut être consultée sur le site Internet de la Société (www.saint-gobain.com). Une copie peut également être obtenue auprès du greffe du tribunal de commerce de Nanterre et au siège de la Société, sur demande.

Dénomination, forme, siège social et durée de la Société (articles 1, 2, 4 et 5)

Société anonyme de droit français régie par les dispositions des articles L. 210-1 et suivants du Code de commerce, la Compagnie de Saint-Gobain a pour siège social Tour Saint-Gobain, 12, place de l'Iris, 92400 Courbevoie (tél. : + 33 (0)1 88 54 00 00). Elle est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 542 039 532.

La Société a été constituée en 1665, immatriculée au registre du commerce et des sociétés le 21 juillet 1954 pour une durée qui expirera le 31 décembre 2040, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

Objet social (article 3)

Son objet social résumé consiste, généralement, tant en France qu'à l'étranger, en la réalisation et la gestion de toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières et immobilières se rattachant aux activités industrielles et d'entreprise, notamment par l'intermédiaire de filiales ou participations, françaises ou étrangères.

Exercice social (article 19)

L'exercice social s'étend du 1er janvier au 31 décembre.

Capital social et franchissements de seuils (articles 6 et 7)

Le capital social est, au 31 décembre 2022, fixé à 2 063 076 328 euros, divisé en 515 769 082 actions au nominal de 4 euros chacune, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

L'article 7.4 des statuts prévoit l'obligation de déclarer à la Société, dans les cinq jours de bourse, la détention directe, indirecte ou de concert de titres représentant au moins 0,50 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage.

La même obligation s'applique lorsque la participation directe, indirecte ou de concert, devient inférieure à chacun de ces seuils.

La violation de cette obligation peut être sanctionnée par la privation des droits de vote excédant la fraction non déclarée, pendant une durée de deux ans à compter de la date de régularisation, si un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital social ou des droits de vote en font la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale.

En outre, la Société peut demander communication des renseignements relatifs à la composition de son actionnariat et à la détention de ses titres conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

Droits attachés aux actions (article 8)

Chaque action donne droit dans la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation à une part égale à la quotité du capital social qu'elle représente.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire, le cas échéant, du groupement correspondant à la quantité requise d'actions.

Chaque action confère le droit de vote aux Assemblées générales dans les conditions stipulées aux statuts (voir article 18 ci-après).

La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts de la Société et aux décisions de l'Assemblée générale.

Administration de la Société (articles 9 à 12, 14 et 15)

La Société est administrée par un Conseil d'administration de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

La durée des mandats des administrateurs est fixée à quatre ans, renouvelables, sous réserve des dispositions relatives à la limite d'âge fixée à 70 ans. Celle du Président du Conseil d'administration est fixée à 68 ans. Le Président du Conseil d'administration peut également assumer la Direction générale de la Société, au choix des membres du Conseil. Il a, dans ce cas, le titre de Président-directeur général et la limite d'âge est de 65 ans (comme celle du Directeur général et des Directeurs généraux délégués).

Un administrateur représentant les salariés actionnaires est nommé par l'Assemblée générale des actionnaires, dans les conditions de quorum et de majorité applicables à toute nomination d'un administrateur, parmi les salariés actionnaires ou, le cas échéant, parmi les salariés membres du ou des conseils de surveillance du ou des fonds communs de placement d'entreprise du Plan d'Épargne du Groupe de la Société. Il est régi par toutes les dispositions légales et statutaires applicables aux administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires ainsi que par celles qui lui sont spécifiques.

Procédure de désignation des candidats au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires

Les candidats au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires sont présentés à l'Assemblée générale des actionnaires, selon les modalités suivantes :

- un candidat est désigné, parmi ses membres, par le Conseil de surveillance du fonds commun de placement d'entreprise du Plan d'Épargne du Groupe de la Société. En cas de pluralité de fonds communs de placement d'entreprise, chaque Conseil de surveillance de ces fonds communs de placement d'entreprise désigne, parmi ses membres, un candidat ;

- un candidat est élu par les salariés détenant des actions au nominatif, dans le cadre d'une consultation dont les modalités sont définies par la Direction générale. Le vote peut intervenir par tout moyen technique permettant d'assurer la fiabilité du vote, que ce soit par voie électronique ou par correspondance, chaque salarié détenant un nombre de voix égal au nombre d'actions qu'il détient au nominatif. Est présenté à l'Assemblée générale des actionnaires le candidat ayant obtenu le plus grand nombre de voix.

Élection de l'administrateur représentant les salariés actionnaires

En cas de pluralité de candidats au mandat d'administrateur représentant les salariés actionnaires, le Conseil d'administration peut agréer la nomination de l'un d'entre eux. Est nommé administrateur représentant les salariés actionnaires le candidat ayant obtenu le plus grand nombre de voix à l'Assemblée générale des actionnaires.

Deux administrateurs représentant les salariés sont désignés par le Comité de Groupe de la Société. La désignation des administrateurs représentant les salariés intervient dans les six mois de l'Assemblée générale des actionnaires.

Les fonctions d'un administrateur prennent fin à l'issue de la réunion de l'Assemblée générale ordinaire ayant statué sur les comptes de l'exercice écoulé et tenue dans l'année civile au cours de laquelle expire le mandat dudit administrateur. Les fonctions d'un administrateur représentant les salariés (y compris les salariés actionnaires) prennent également fin en cas de rupture de son contrat de travail, à la date de rupture, sous réserve de mutation intra-Groupe. Si les conditions d'application de la loi ne sont plus remplies, le mandat des administrateurs représentant les salariés (y compris les salariés actionnaires) prendra fin à l'issue de la réunion du Conseil d'administration au cours de laquelle celui-ci constate la sortie de la Société du champ d'application de la loi.

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et se saisit de toute question intéressant sa bonne marche.

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil.

Les réunions du Conseil d'administration peuvent se tenir par télétransmission dans les conditions fixées par la loi.

Chaque administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires doit être propriétaire de huit cents actions au moins, à l'exception des administrateurs représentant les salariés et de l'administrateur représentant les salariés actionnaires.

Direction générale (articles 13 et 15)

Au choix du Conseil d'administration, la Direction générale de la Société est assumée sous sa responsabilité soit par le Président du Conseil d'administration qui, dans ce cas, a le titre de Président-directeur général, soit par le Directeur général.

Le Directeur général, choisi par le Conseil d'administration parmi ses membres ou non, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toutes circonstances au nom de la Société dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

Assemblées générales et droit de vote (article 18)

Tout actionnaire peut participer aux Assemblées générales, personnellement ou par mandataire, à la condition de procéder à l'enregistrement comptable de ses actions, conformément aux dispositions en vigueur.

Sur décision du Conseil d'administration, les actionnaires peuvent être convoqués et voter avant l'Assemblée par des moyens de communication électronique. Tout titulaire d'actions peut se faire représenter dans les conditions prévues par la loi. Les personnes morales actionnaires participent aux Assemblées par l'intermédiaire de leurs représentants légaux ou par toute personne désignée à cet effet par ces derniers.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans toutes les Assemblées d'actionnaires. Chaque actionnaire a droit à autant de voix qu'il possède ou représente d'actions sans limitation.

Toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans, au nom d'un même actionnaire.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, un droit de vote double est attribué, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai prévu à l'alinéa précédent.

Le vote par correspondance s'exerce selon les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires.

Affectation et répartition du bénéfice (article 20)

Sur le bénéfice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est fait un prélèvement de cinq pour cent au moins pour constituer le fonds de réserve prescrit par la loi. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint une somme égale au dixième du capital social. Il reprend son cours si la réserve vient à être inférieure à ce dixième.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi ou des statuts et augmenté du report bénéficiaire.

Sur ce bénéfice distribuable, il est prélevé successivement par l'Assemblée générale :

1. les sommes reconnues utiles par le Conseil d'administration pour constituer des fonds de prévoyance ou de réserve extraordinaire, ou pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant ;
2. sur le surplus, s'il en existe, la somme nécessaire pour servir aux actionnaires, à titre de premier dividende, cinq pour cent des sommes dont leurs titres sont libérés et non amortis sans que, si le bénéfice d'une année ne permet pas ce paiement, celui-ci puisse être réclamé sur le bénéfice des années suivantes ;
3. le solde disponible après ces prélèvements est réparti entre les actionnaires.

L'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividendes, une option entre le paiement en numéraire ou en actions.

B – Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain en vigueur au 1er février 2023 précise les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil. Il a été mis à jour en dernier lieu par le Conseil d'administration le 29 juillet 2021.

Il est intégralement reproduit ci-après, sous réserve des dispositions qui concernent les Comités du Conseil qui sont exposées à la section 5.1.2, p. 176. Dans les développements qui suivent, les paragraphes figurant en italique constituent des commentaires.

« Le présent règlement intérieur a pour objet de préciser les conditions de préparation et de fonctionnement du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain.

Il s'ajoute aux règles légales et réglementaires applicables ainsi que par les statuts de la Société et vient les compléter pour les points non repris ci-après.

Il intègre en particulier les recommandations du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées Afep-Medef.

I. Séances du Conseil d'administration

Le Conseil se réunit au moins sept séances ordinaires par an. Le travail annuel est établi [illegible] en début d'année civile. L'ordre du jour de chaque séance est arrêté par le Président du Conseil en amont du temps que le Conseil [illegible] il est approuvé lors de la séance suivante. Le procès-verbal définitif est transmis [illegible] pour approbation.

À l'exception [illegible] les comptes sont arrêtés [illegible] comptes annuels et le rapport annuel de gestion [illegible] administrateurs qui prennent part à une séance [illegible] moyens de visioconférence [illegible] permettant leur identification et garantissant leur participation effective sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

II. Information préalable et permanente des administrateurs

A la convocation de chaque séance sont également joints une [illegible] documents et un panorama d'articles de presse [illegible] groupe publiés depuis la séance précédente.

Le [illegible] des administrateurs [illegible] en force du jour [illegible] administrateurs préalablement [illegible].

Le [illegible] universel du Groupe [illegible] Conseil de compter, [illegible] adressés aux administrateurs [illegible] auxquelles ils [illegible].

Les [illegible] administrateurs lors de chaque [illegible] une analyse du résultat [illegible] endettement net du Groupe [illegible] précédant la séance, ainsi que [illegible] Saint-Gobain par rapport à [illegible] et [illegible] sectoriel.

L'une des séances du Conseil d'administration est tenue sur un site du Groupe différent chaque année afin de permettre aux administrateurs de [illegible] 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.

Les administrateurs sont en droit de demander communication de tout document nécessaire aux délibérations du Conseil dès lors qu'ils n'ont pas leur avoir été remis. La demande est adressée au Président du Conseil d'administration qui peut la soumettre au Conseil pour décision.

Les administrateurs [illegible] se rencontrer les conditions [illegible] du groupe [illegible] comptes, sous la direction du [illegible] dernier [illegible] Président du [illegible] Directeur général [illegible] Conseil peut [illegible] l'ordre du jour.

III. Délibérations du Conseil d'administration

Outre [illegible] légales, réglementaires [illegible] du Conseil [illegible] sujets suivants :

Le Conseil d'administration examine et approuve chaque année le budget du Groupe.

Il examine au moins une fois par an les orientations stratégiques du Groupe, les arrête et veille à leur mise en œuvre en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité.

Il approuve préalablement à leur réalisation les opérations d'investissements, de restructurations, de cessions, d'acquisitions, de prise ou de cession de participation dont le montant unitaire est supérieur à 150 millions d'euros, ainsi que toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée du Groupe.

En cas d'urgence ne permettant pas de réunir en temps utile le Conseil pour délibérer sur ces opérations, le Président du Conseil, [illegible] et la [illegible] des [illegible] Les [illegible] [illegible] [illegible]

IV. Rôle du Président du Conseil d'administration

Le Président organise et dirige les travaux du Conseil d'administration, dont il fixe l'ordre du jour, et veille à leur bonne organisation et l'ordre du jour des séances du Conseil d'administration, les convoque et les préside.

En concertation avec les Présidents des Comités, il arrête le calendrier et l'ordre du jour des réunions des Comités du Conseil d'administration et les convoque.

Il veille au bon fonctionnement des organes de la Société et s'assure en particulier que les administrateurs sont en mesure de remplir leur mission et veille en particulier à ce qu'ils disposent sur temps utile des informations nécessaires à l'accomplissement de leur mission.

Il communique au Comité des nominations et rémunérations au Directeur général délégué et aux administrateurs, hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs qui peuvent se tenir à sa disposition, lors d'une séance du Conseil d'administration ou en tant que de besoin en non-présidence avec l'administrateur référent ou le Président du Comité des nominations et rémunérations, lorsque les modalités relevant de la compétence du Comité notamment les éléments de la rémunération du Directeur général sont abordées.

Le Président rend compte des travaux du Conseil d'administration à l'Assemblée générale des actionnaires dont il préside les réunions.

V. Comités du Conseil d'administration

Les travaux et délibérations du Conseil d'administration sont préparés dans leurs domaines respectifs par les Comités de Comité d'audit et des risques, le Comité des nominations et des rémunérations et le Comité de la responsabilité sociale d'entreprise. Les membres des administrateurs nommés par le Conseil d'administration, du Directeur général délégué et d'un représentant du Comité social et économique Européen qui ne participent pas aux débats et délibérations sur les questions précitées.

Les membres des Comités peuvent prendre part aux réunions par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant une participation effective et sont alors réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

Pour les questions relevant de leurs attributions, les Comités peuvent demander la réalisation d'études techniques aux conseils extérieurs aux frais de la Compagnie après en avoir informé et entendre les dirigeants mandataires sociaux exécutifs et en avoir informé le Directeur général délégué et le Conseil d'administration, qui peut soumettre la demande au Conseil pour décision. Ils peuvent entendre hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs.

Le Président de chaque Comité rend compte aux réunions du Conseil d'administration des travaux de la commission chargée d'assurer le secrétariat du Comité.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration prévoit le fonctionnement des trois Comités spécialisés et précise leurs attributions résumées ci-dessous à la section 5.4.2, p. 347 dans le chapitre relatif au gouvernement d'entreprise.

VI. Administrateur référent

Le Conseil d'administration peut nommer un administrateur référent parmi les administrateurs indépendants. Il demeure en fonction pendant la durée de son mandat d'administrateur. Le mandat de l'administrateur référent est renouvelable autant de fois que jugé opportun par le Conseil d'administration.

Missions de l'administrateur référent

L'administrateur référent a pour mission principale de veiller au bon fonctionnement des organes de gouvernance de la Société. Il a notamment en charge de :

- organiser et diriger les travaux d'évaluation de l'administrateur référent est amené à prendre connaissance de situations susceptibles de porter à l'attention du Conseil d'administration les éventuels conflits d'intérêts ou manquements déontologiques dont il aurait connaissance ;
- contribuer à la définition de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration qui est présidé par le Président ;
- à la demande du Président, être un point de contact des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain sur des sujets de gouvernance et le cas échéant les rencontrer ;
- en lien avec le Président du Conseil d'administration veiller à ce que les administrateurs reçoivent l'information nécessaire à l'exercice de leur mission dans les meilleures conditions possibles conformément aux dispositions du présent règlement intérieur ;
- plus généralement veiller au respect des règles de gouvernance au sein du Conseil d'administration.

Moyens de l'administrateur référent

Dans le cadre de l'accomplissement de ses missions, l'administrateur référent dispose de la faculté de :

- demander au Président d'ajouter un point à l'ordre du jour de toute séance du Conseil d'administration ;
- demander au Président la convocation du Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé, y compris pour une séance hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs ;
- présider les réunions du Conseil d'administration en cas d'empêchement temporaire ou de décès du Président ;
- participer aux réunions des Comités dont il n'est pas membre dans la mesure strictement nécessaire à l'accomplissement de ses missions et en accord avec le Président du Conseil d'administration.

Chaque fois que l'administrateur référent rend compte de son action au Conseil d'administration, il rend compte également au Président du Conseil d'administration à raison de son action au cours des semaines précédentes.

VII. Devoirs des administrateurs

Les administrateurs ont [illegible] informations privilégiées [illegible] réglementation sur les marchés financiers [illegible] aux dispositions relatives [illegible]

En outre, des périodes [illegible] sont déterminées chaque année [illegible] administrateurs s'abstiennent [illegible] à toute opération directe [illegible] sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain.

Ces périodes [illegible] trente jours précédant les séances du [illegible] au cours desquelles sont [illegible] des annuels et les comptes [illegible] jours précédant la publication [illegible] semestriel ainsi que le jour [illegible] résultats annuels et semestriels.

Le [illegible] négatives » est communiqué [illegible] administrateurs par le Secrétaire [illegible] que les principaux dirigeants [illegible] ayant accès de manière [illegible] des informations privilégiées [illegible] « fenêtres négatives ».

Les administrateurs [illegible] des marchés financiers en application [illegible] opérations qu'ils ont [illegible] de la Compagnie de Saint-Gobain.

Les administrateurs [illegible] Saint-Gobain sous la forme [illegible]

Au-delà de l'obligation [illegible] administrateurs [illegible] confidentialité [illegible] sont communiqués [illegible] séances ainsi que sur les délibérations [illegible] aussi longtemps que [illegible] publics.

Ils veillent [illegible] d'intérêt direct ou indirect, [illegible] surtout néanmoins, ils en informent [illegible] Conseil d'administration et l'administrateur [illegible] participent pas aux débats et délibérations [illegible]

Le Directeur [illegible] du Conseil avant d'accepter [illegible] dans une société cotée.

VIII. Rémunération des administrateurs et remboursement de frais

Le Conseil d'administration [illegible] les administrateurs, à l'exception [illegible] du Directeur général qui ne perçoit [illegible] de titre, du montant annuel alloué [illegible] en rémunération de l'activité des administrateurs.

Les montants alloués à titre de [illegible] réglés *prorata temporis* lorsque les mandats [illegible] ou fin en cours d'exercice.

Les règlements sont faits semestriellement [illegible] semestre échu, et la distribution du solde disponible [illegible] entuel du montant annuel alloué est effectuée au début de l'exercice suivant, au prorata des parts [illegible] alloués aux membres du Conseil tant au titre des séances du Conseil qu'au titre des séances des comités tenues au cours de l'exercice écoulé.

Les administrateurs peuvent se faire rembourser leurs frais de voyage et de déplacement et les dépenses engagées dans le cadre de l'exercice de leur mandat [illegible] intérêt de la Société sur présentation des pièces justificatives.

IX. Autres dispositions

Chaque administrateur peut [illegible] juge nécessaire, d'une formation [illegible] les spécificités du Groupe, ses [illegible] et ses enjeux en matière de [illegible] et environnementale.

Lors de leur nomination, les [illegible] des risques peuvent bénéficier [illegible] information sur les spécificités [illegible] et opérationnelles du Groupe.

Les administrateurs assistent [illegible] aux Assemblées générales des actionnaires.

9.1.2 DOCUMENTS ACCESSIBLES AU PUBLIC

Pendant la durée de validité du présent Document d'enregistrement universel, les documents suivants (ou une copie de ces documents) relatifs à la Société peuvent être consultés auprès de la Direction de la communication financière au siège social de la Société, Tour Saint-Gobain, 12, place de l'Iris, 92400 Courbevoie, et sont consultables sur www.saint-gobain.com :

- le présent Document d'enregistrement universel, également consultable sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org) ;
- les statuts de la Société ; et
- tous les rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée au présent Document d'enregistrement universel.

9.1.3 PERSONNES RESPONSABLES DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Désignation de la personne responsable du Document d'enregistrement universel

Benoit Bazin, Directeur général de la Compagnie de Saint-Gobain.

Attestation de la personne responsable du Document d'enregistrement universel incluant le Rapport financier annuel

J'atteste que les informations contenues dans le présent Document d'enregistrement universel sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les éléments du rapport de gestion contenus dans le présent document et répertoriés dans la table de concordance figurant à la section 9.3.2, p. 384, présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation et qu'il décrit les principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

Courbevoie, le 22 mars 2023

Benoit Bazin

Directeur général

9.1.4 INFORMATIONS RELATIVES AUX CONTRÔLEURS LÉGAUX DES COMPTES

Commissaires aux comptes titulaires et suppléants

Au 31 décembre 2022, les Commissaires aux comptes de la Compagnie sont :

- Deloitte & Associés, Tour Majunga, 6, place de la Pyramide, 92800 Puteaux, représenté par M. Frédéric Gourd et Mme Bénédicte Margerin, nommé pour une durée de six années expirant lors de l'Assemblée générale de 2028 ;
- KPMG S.A., Tour Eqho, 2, avenue Gambetta, CS 60055 - 92066 Paris La Défense (France), représenté par MM. Pierre-Antoine Dufaud et Laurent Chillet, renouvelé dans ses fonctions le 7 juin 2018, pour une durée de six années expirant lors de l'Assemblée générale de 2024.

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 2022

Les honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leur réseau pour l'exercice 2022 sont présentés dans la note 14, p. 325, « Honoraires des Commissaires aux comptes » de l'annexe aux comptes consolidés, section 8.1 du présent Document d'enregistrement universel.

9.1.5 ADRESSE

COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

Siège social

Tour Saint-Gobain
12, place de l'Iris
92400 Courbevoie

France

Tél. : + 33 (1) 88 54 00 00

www.saint-gobain.com

9.2 INFORMATIONS RSE

9.2.1 NOTE MÉTHODOLOGIQUE

Le contenu des chapitres RSE de ce document procède d'une consultation des parties prenantes internes et externes.

En interne, les entités pays ou *clusters* de pays, les *Business Units* de SHP et les Directions fonctionnelles (ressources humaines, achats responsables, communication financière, éthique et conformité, EHS...) ont été mis à contribution, afin d'enrichir le rapport d'exemples.

En externe, les parties prenantes sont régulièrement interrogées afin de recueillir leur point de vue sur la politique générale ou sur tel ou tel aspect spécifique de la responsabilité sociale de Saint-Gobain. Ces consultations aident à faire évoluer le *reporting* et la communication RSE du Groupe.

A - Référentiels

Les principaux *reportings* de Saint-Gobain regroupent des indicateurs sociaux, environnement, santé et sécurité, et d'achats responsables. Chacun de ces *reportings* et les indicateurs associés ont été établis en cohérence avec le *Global Compact* des Nations unies et les lois françaises applicables.

Pour disposer d'un cadre de référence mondial, ces référentiels s'appuient également sur des indicateurs du GRI (*Global Reporting Initiative*), de SASB ou d'autres référentiels pertinents en fonction des enjeux de matérialité.

Le choix des indicateurs se définit dans une logique de stabilité dans le temps et de mise à disposition de l'information. La description et les règles de calcul des indicateurs sont définis dans des documents de gouvernance des données du Groupe et mises à disposition des équipes des différents pays en français et en anglais.

B - Périmètres

a. Le *reporting* social est composé à la fois de données qualitatives et quantitatives sur les sujets de personnel et sociaux

Par rapport au périmètre de consolidation financière, le périmètre de consolidation des données RSE sur ce *reporting* est composé des sociétés consolidées par intégration globale. Les sociétés nouvellement intégrées sont comptabilisées au rythme de leur intégration financière, avec un délai de grâce de deux ans maximum, et les sociétés cédées dans l'année écoulée ne sont pas prises en compte. Une entité intégrée dans le *reporting* avant le délai maximal reste intégrée jusqu'à sa cession. Pour 2022, les acquisitions Kaycan Ltd et GCP Applied Technologies sont exclues du *reporting*.

Les données sociales de l'outil Smart'R sont collectées via deux types de collecte qui couvre les différents sujets présentés dans le tableau suivant :

Type de collecte	Fréquence	Périmètre	Contenu
Données sociales (interface IT)	Mensuelle	94,4 %	Données de base salariés, heures et coûts salariaux. Détail par salarié.
Données sociales (questionnaire) Entités de plus de 500 salariés (pas d'interface IT)	Mensuelle	1,5 %	Données de base salariés, heures et coûts salariaux au niveau entité
Données sociales (questionnaire) Entités de moins de 500 salariés (pas d'interface IT)	Trimestrielle	4,1 %	Effectifs et heures travaillées par genre et catégorie socio-professionnelle au niveau entité
Questionnaire *Reporting* Social	Annuelle	95,9 %	Dialogue social (ex. : nombre d'accords signés en vigueur...)
Questionnaire des Droits Humains*	Annuelle	100 %	Valeurs du Groupe - Droits humains et lutte contre la discrimination
Intérim (questionnaire)	Mensuelle	100 %	Données sur l'intérim

* *Le questionnaire relatif aux droits humains est complété chaque année par les responsables de ressources humaines des pays, sauf pour la France où il est complété au niveau des activités. Cela permet de collecter des indicateurs qualitatifs et de consulter les parties prenantes internes lors de la rédaction du rapport.*

Les indicateurs d'absentéisme et d'intérim

Les données d'absence de certaines entités sont parfois difficiles à collecter au regard des contextes locaux. Ainsi, le taux d'absentéisme est calculé sur un périmètre plus restreint que celui de la campagne de reporting social annuelle.

Certains pays ont été exclus du calcul de ces deux indicateurs en raison de l'absence de données pour des raisons diverses (absence d'interface, application prioritaire de la réglementation locale sur la définition globale, etc.). Les pays suivants sont concernés par cette exclusion : les États-Unis, le Canada, l'Irlande et la Suisse, ainsi que les entités non interfacées dont les effectifs sont inférieurs à 500 salariés.

Le taux d'absentéisme est exprimé en pourcentage et correspond au nombre total d'heures d'absence sur le nombre total d'heures travaillées théoriques. Les motifs d'absence pris en compte dans cet indicateur sont les absences pour maladie, les absences relatives à des accidents de travail (ou de trajet), les absences dues aux grèves et les absences non justifiées. Les absences autorisées ou prévues (de type congés, événement familial) ne sont pas retenues dans cet indicateur.

Le taux d'heures d'intérim est exprimé en pourcentage et correspond au nombre total d'heures travaillées par les intérimaires sur le nombre total des heures travaillées par les salariés de Saint-Gobain et les intérimaires. L'intérim ne prend pas en compte les sous-traitants et les prestataires de services.

Toutefois, malgré les entités exclues du périmètre, le Groupe conserve des niveaux de couverture suffisants en termes d'effectifs pour permettre le *reporting* d'indicateurs pertinents.

Les indicateurs de formation

Le périmètre est celui des entités Smart'R interfacées en paie, soit 94,4 % des effectifs totaux.

L'indicateur reprend l'ensemble des salariés formés au cours de l'année (dont ceux qui sont partis au cours de l'année) reporté sur le nombre de salariés au 31 décembre 2022.

b. Le *reporting* environnement, santé et sécurité est agencé autour de trois questionnaires ayant des portées et des fréquences différentes

Le périmètre de consolidation des données environnement, santé et sécurité regroupe l'ensemble des sociétés consolidées par intégration globale. Les sociétés nouvellement intégrées sont comptabilisées au rythme de leur intégration financière, avec un délai de grâce de deux ans maximum, et les sociétés cédées dans l'année écoulée ne sont pas prises en compte. Une entité intégrée dans le *reporting* avant le délai maximal reste intégrée jusqu'à sa cession. Pour 2022, les acquisitions de Kaycan Ltd et GCP Applied Technologies sont exclues du *reporting*.

Certains questionnaires étant spécifiques à une ou plusieurs catégories d'établissements, le périmètre peut être plus ou moins large.

- Sécurité : permet de récapituler l'ensemble des accidents et leur gravité ainsi que les jours d'arrêt. Le questionnaire inclut l'ensemble des sociétés du Groupe, qui sont remontées sur des nœuds de regroupement de sites, d'agences ou de bureaux. Par exemple, une entité qui produit à la fois des plaques et du plâtre remontera la donnée sur un groupement unique. En plus des employés du Groupe, les accidents relatifs aux intérimaires et sous-traitants permanents sont également inclus.
- Hygiène industrielle & santé : permet de reprendre les résultats d'audit interne, le suivi des programmes de santé, les certifications, etc. Le questionnaire concerne l'ensemble des sociétés du groupe par nœud de regroupement de sites.
- Environnement : permet de collecter l'ensemble des données relatives à la production, aux matières premières, à l'énergie, aux émissions atmosphériques, à l'eau, etc. Il concerne les sites ayant des impacts significatifs sur l'environnement, comme les sites industriels, les mines et les carrières.
- Les données financières liées à l'environnement, la santé et la sécurité (dépenses et investissements) concernent l'ensemble des entités du groupe. Elles sont suivies dans le SIF, outil de *reporting* financier du Groupe depuis l'exercice 2013.

Les données du *reporting* sécurité et environnement sont saisies directement dans le système de *reporting* des données EHS, appelé Gaïa, au niveau des entités EHS. Les différents questionnaires envoyés ainsi que leur fréquence, le périmètre couvert et leur contenu sont présentés dans le tableau suivant :

Questionnaire	Fréquence	Périmètre	Contenu
Safety-on-Line	Ponctuelle	Monde, toutes catégories de victimes	Alerte instantanée en cas d'accident lié au travail avec ou sans arrêt, mortel
Environment-on-Line	Ponctuelle	Monde, événements environnementaux	Alerte instantanée en cas d'accident environnemental majeur ou significatif
Sécurité	Mensuelle	Monde, toutes catégories de personnel	Accidents, jours d'arrêt, heures travaillées...
Général & Santé	Annuelle	Monde (toutes les entités sauf certains bureaux ou sites rattachés)	Certification, résultats d'audit, suivi des programmes santé, etc.
Environnement	Annuelle	Sites « périmètre environnement concerné » + Mines et carrières (sauf sites rattachés à usines) + Autres sites à l'initiative des Régions	Production, matières premières, énergies, émissions atmosphériques, eau, déchets, plan de réhabilitation, etc.

c. Le *reporting* achats responsables

Le *reporting* achats responsables est décomposé en un périmètre « négoce » et un périmètre « hors négoce ». L'ensemble des fournisseurs de ces catégories réalisant des transactions avec des sociétés du Groupe est concerné par le *reporting*.

Le périmètre des fournisseurs « négoce » est composé comme suit :

- partenaires européens : fournisseurs stratégiques bénéficiant d'un contrat-cadre européen. Ces fournisseurs représentent 43 % des achats totaux ;
- principaux fournisseurs : transactions annuelles de plus de 3 millions d'euros. Ces fournisseurs – principalement en France, Norvège, Danemark, Suède et Royaume-Uni – représentent plus de 85 % des achats totaux de négoces ;
- marques propres : fournisseurs avec qui Saint-Gobain Sourcing (Inde et Chine) développe des produits commercialisés avec une marque du Groupe. Part limitée des achats totaux du groupe.

Le périmètre des fournisseurs « hors négoce » considéré dans les indicateurs est composé des fournisseurs de plus de 100 000 euros d'achats annuels qui n'ont pas été soumis à une dispense (fournisseur possédé par un gouvernement d'État ou en position de *sole sourcing*) et qui ne concernent pas des dépenses liées à des secteurs d'activités non gérées par la fonction Achats (banques, assurances, services juridiques).

Ce périmètre représente 82 % des dépenses totales du périmètre hors négoce du Groupe.

C - Consolidation des données

a. *Reporting* social

Le *reporting* social est principalement composé de données issues de l'outil Smart'R. Les données sont remontées mensuellement ou annuellement selon le type de données. Le processus de consolidation des données du *reporting* social s'effectue en trois étapes :

- les données sont intégrées mensuellement dans l'outil par interface (94,4 % des effectifs) ou manuellement par le biais de questionnaires pour les autres entités (5,6 % des effectifs) ;
- le *reporting* est enrichi de données sociales annuelles obtenues via des questionnaires telles que le nombre d'accords signés en vigueur, etc. ;
- les informations sont fiabilisées par la Direction des affaires sociales.

Le *reporting* environnement, santé et sécurité est alimenté par l'outil Gaïa. Chacun des questionnaires est saisi manuellement dans l'outil. Les remontées d'information peuvent être mensuelles (*e.g.* sécurité) ou annuelles (*e.g.* hygiène industrielle & santé et environnement). Le processus de consolidation des données du *reporting* EHS est similaire à celui du *reporting* social où les données sont saisies puis vérifiées et consolidées par la Direction EHS du Groupe.

b. L'évaluation des émissions de CO_2

Pour évaluer ses émissions de CO_2, le Groupe applique le référentiel GHG protocol.

- Évaluation du « scope » 2 :

Les calculs d'émission du « scope » 2 ont été réalisés avec une méthodologie *market-based*. Suivant le protocole GHG, les facteurs d'émission pour l'électricité proviennent de sources certifiées ou des certificats des fournisseurs eux-mêmes ou de bases reconnues (par exemple, l'IEA).

Pour les pays où la donnée n'est pas disponible, les facteurs d'émissions utilisés sont définis par l'équipe environnement. En particulier, pour la majorité des pays européens, les facteurs d'émissions des pays de l'IAE ont été utilisés. Afin de quantifier les écarts entre la méthodologie utilisée par Saint-Gobain et celle utilisant uniquement les facteurs d'émission « mix résiduel » de l'AIB, une analyse de sensibilité a été menée sur les données 2022 et l'écart observé représente moins de 10 % sur le « scope » 2 et moins de 1,5 % sur le « scope » 1+2.

c. Le *reporting* concernant les achats responsables

Le *reporting* concernant les achats responsables, quant à lui, est alimenté à partir de l'outil Nazare par la compilation des revues documentaires ou des audits réalisés auprès des fournisseurs négoce et hors négoce. Les données sont agrégées et revues par les équipes Achats du Groupe.

D - Objectifs du groupe

Le Groupe s'est fixé des objectifs pour 2025, sur la base des résultats de l'année 2010, et des objectifs pour 2030, sur la base des résultats de 2017.

a. Objectifs 2010-2025, à iso-production

Le Groupe s'est fixé des objectifs de moyen terme, à 2025, sur la base des résultats de l'année 2010. Ils sont définis à production comparable sur des périodes de trois ans. Cela signifie par exemple que les émissions et les consommations des années 2020-2022 sont recalculées sur la base de la production 2019.

Fondé sur les résultats de l'année de référence de la période de trois ans, le Groupe met donc à jour tous les trois ans un périmètre pour lequel sont suivis les résultats environnementaux pour les trois années suivantes (2011-2013, 2014-2016, 2017-2019, 2020-2022 et 2023-2025).

Les résultats publiés sur ce périmètre sont donc à périmètre comparable durant les trois années consécutives de la période : les sites qui ont été fermés ou cédés ont été retirés (à la fois des indicateurs de l'année en cours et de l'année de référence), mais aucune acquisition n'est prise en compte. Elles sont prises en compte pour la période suivante. L'atteinte des objectifs à iso-production prendra donc en compte la contribution des sites ayant ouvert ou fermé entre 2010 et 2025 sur une (ou plusieurs) des cinq périodes considérées.

Les progrès réalisés sur ces cinq périodes de trois ans (entre 2010 et 2025) seront cumulés afin de déterminer l'atteinte des objectifs 2025 sur la base des résultats 2010.

b. Objectifs 2017-2030, en valeur absolue

Le Groupe s'est également fixé des objectifs pour 2030 sur la base des résultats de 2017, incluant Continental pour les objectifs liés aux émissions de CO_2, aux prélèvements d'eau, aux matières premières vierges évitées et aux déchets non valorisés. Ils sont définis en valeur absolue, pour l'ensemble du Groupe.

E - Limites rencontrées

Le Groupe étant implanté dans des pays variés, une doctrine concernant le calcul des indicateurs des différents reporting est diffusée chaque année aux contributeurs. Cependant, et ce, malgré la doctrine, il est parfois possible que les indicateurs soient interprétés différemment selon les contextes locaux (législations ou pratiques nationales).

Le Groupe reste vigilant aux distorsions entre pays pouvant survenir sur la compréhension des indicateurs et peut être amené à exclure du périmètre de reporting des entités présentant des écarts trop importants de compréhension.

De plus, le processus de *reporting* fait que certaines entités ne sont pas interfacées ou présentent des difficultés à présenter la donnée nécessaire. Le Groupe reste attentif à la fiabilité de l'information et s'assure que la couverture pour chaque *reporting* est suffisante pour présenter des indicateurs fiables.

Les dates de clôtures de paie pouvant être différentes en fonction des pays, certains indicateurs du *reporting* social sont uniquement calculés sur 12 mois glissants afin de lisser les éventuels décalages dus à ces différentes dates de clôture.

9.2.2 AVIS DES AUDITEURS

Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la vérification de la déclaration consolidée de performance extra-financière

Exercice clos le 31 décembre 2022
COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN
Tour Saint-Gobain
92400 Courbevoie cedex

En notre qualité de Commissaire aux comptes de votre société, Compagnie de Saint-Gobain SA (ci-après « entité »), désigné organisme tiers indépendant (« tierce partie ») , accrédité par le COFRAC sous le numéro n°3-1886 (Accréditation Cofrac Inspection, portée disponible sur www.cofrac.fr), nous avons mené des travaux visant à formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur les informations historiques (constatées ou extrapolées) de la déclaration consolidée de performance extra-financière, préparées selon les procédures de l'entité (ci-après le « Référentiel »), pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 (ci-après respectivement les « Informations » et la « Déclaration »), présentées dans le rapport de gestion groupe en application des dispositions légales et réglementaires des articles L. 225-102-1, R. 225-105 et R. 225-105-1 du Code de commerce.

Conclusion

Sur la base des procédures que nous avons mises en œuvre, telles que décrites dans la partie « Nature et étendue des travaux », et des éléments que nous avons collectés, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la Déclaration est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Commentaires

Sans remettre en cause la conclusion exprimée ci-dessus et conformément aux dispositions de l'article A. 225-3 du Code de commerce, nous formulons les commentaires suivants :

- Le Référentiel utilisé pour la préparation des informations des énergies et matières premières consommées pourrait être précisé afin d'assurer une application homogène.
- L'indicateur « Taux d'absentéisme » est fondé sur les lois locales en ce qui concerne les heures qui composent les absences prises en compte induisant des diversités d'approche.

Préparation de la Déclaration

L'absence de cadre de référence généralement accepté et communément utilisé ou de pratiques établies sur lesquels s'appuyer pour évaluer et mesurer les Informations permet d'utiliser des techniques de mesure différentes, mais acceptables, pouvant affecter la comparabilité entre les entités et dans le temps.

Par conséquent, les Informations doivent être lues et comprises en se référant au Référentiel dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration et disponibles sur le site internet de l'entité.

Limites inhérentes à la préparation de l'information liée à la Déclaration

Comme indiqué dans la Déclaration, Les Informations peuvent être sujettes à une incertitude inhérente à l'état des connaissances scientifiques ou économiques et à la qualité des données externes utilisées.

Tel qu'indiqué dans la note méthodologique, certaines informations sont sensibles aux choix méthodologiques, hypothèses ou estimations retenues pour leur établissement et présentées dans la Déclaration.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration :

- de sélectionner ou d'établir des critères appropriés pour la préparation des Informations ;
- d'établir une Déclaration conforme aux dispositions légales et réglementaires, incluant une présentation du modèle d'affaires, une description des principaux risques extra-financiers, une présentation des politiques appliquées au regard de ces risques ainsi que les résultats de ces politiques, incluant des indicateurs clés de performance et par ailleurs les informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxinomie verte) ;
- ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'il estime nécessaire à l'établissement des Informations ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

La Déclaration a été établie en appliquant le Référentiel de l'entité tel que mentionné ci-avant.

Responsabilité du Commissaire aux comptes désigné organisme tiers indépendant

Il nous appartient, sur la base de nos travaux, de formuler un avis motivé exprimant une conclusion d'assurance modérée sur :

- la conformité de la Déclaration aux dispositions prévues à l'article R. 225-105 du Code de commerce ;
- la sincérité des informations fournies en application du 3° du I et du II de l'article R. 225-105 du Code de commerce, à savoir les résultats des politiques, incluant des indicateurs clés de performance, et les actions, relatifs aux principaux risques, ci-après les « Informations ».

Comme il nous appartient de formuler une conclusion indépendante sur les informations telles que préparées par la direction, nous ne sommes pas autorisés à être impliqués dans la préparation desdites Informations, car cela pourrait compromettre notre indépendance.

Il ne nous appartient pas de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment en matière d'informations prévues par l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 (taxinomie verte), de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Dispositions réglementaires et doctrine professionnelle applicable

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément à notre programme de vérification en application des dispositions des articles A. 225 1 et suivants du Code de commerce, de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative, et de la norme internationale ISAE 3000 (révisée - Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information).

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les dispositions prévues à l'article L. 822-11-3 du Code de commerce et le code de déontologie de la profession. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des textes légaux et réglementaires applicables, des règles déontologiques et de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de dix personnes et se sont déroulés entre septembre 2022 et février 2023 sur une durée totale d'intervention de quinze semaines.

Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos spécialistes en matière de développement durable et de responsabilité sociétale. Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment les directions en charge des finances, de la gestion des risques, de la conformité, des ressources humaines, de la santé et la sécurité, de l'environnement, du développement durable et des achats.

Nos travaux ont fait appel à l'utilisation de technologies de l'information et de la communication permettant la réalisation des travaux et entretiens à distance sans que cela n'entrave leurs exécutions.

Nature et étendue des travaux

Nous avons planifié et effectué nos travaux en prenant en compte le risque d'anomalies significatives sur les Informations.

Nous estimons que les procédures que nous avons menées en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée :

- Nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques.
- Nous avons apprécié le caractère approprié du Référentiel au regard de sa pertinence, son exhaustivité, sa fiabilité, sa neutralité et son caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre chaque catégorie d'information prévue au III de l'article L. 225-102-1 en matière sociale et environnementale ainsi que de respect des droits de l'homme et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques et comprend, le cas échéant, une explication des raisons justifiant l'absence des informations requises par le 2e alinéa du III de l'article L. 225-102-1.
- Nous avons vérifié que la Déclaration présente le modèle d'affaires et une description des principaux risques liés à l'activité de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation, y compris, lorsque cela s'avère pertinent et proportionné, les risques créés par ses relations d'affaires, ses produits ou ses services ainsi que les politiques, les actions et les résultats, incluant des indicateurs clés de performance afférents aux principaux risques.
- Nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour :
  - apprécier le processus de sélection et de validation des principaux risques ainsi que la cohérence des résultats, incluant les indicateurs clés de performance retenus, au regard des principaux risques et politiques présentés ; et
  - corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes [1]. Pour certains risques ou informations (par exemple : *chaines d'approvisionnement, gestion des compétences et des talents*...), nos travaux ont été réalisés au niveau de l'entité consolidante, pour les autres, des travaux ont été menés au niveau de l'entité consolidante et dans une sélection d'entités.
- Nous avons vérifié que la Déclaration couvre le périmètre consolidé, à savoir l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation conformément à l'article L. 233-16.

[1] ***Revue qualitative des informations sociales suivantes sur la gestion des compétences et des talents :*** *égalité des genre et écarts de rémunération homme/femme dans l'organisation ; part des actions détenues par les collaborateurs ; pourcentage de nouveaux cadres formés aux programmes Adhere, Comply et ACT.*

Revue qualitative de l'information suivante sur l'efficacité énergétique : *calcul du ratio « sustainable share » de Solution for Growth.*

Revue qualitative des informations sur la gestion des ressources suivantes : *gestion des ressources dont les plans d'actions biodiversité et l'utilisation des sols ; actions de limitation des prélèvements d'eau, en particulier dans les zones de stress hydrique ; stratégie économie circulaire et gestion des ressources.*

Revue qualitative des informations sur la gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement suivantes : *montant des achats couverts par la signature de la charte ; répartition des fournisseurs par niveau de performance RSE ; résultat des audits sur site des fournisseurs de marques propres évalués en termes de RSE ; part des achats dits « risqués » ayant été évalués en termes de RSE.*

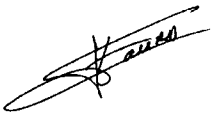
- Nous avons pris connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité et avons apprécié le processus de collecte visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations.
- Pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants [2], nous avons mis en œuvre :
  - des procédures analytiques consistant à vérifier la correcte consolidation des données collectées ainsi que la cohérence de leurs évolutions ;
  - des tests de détail sur la base de sondages ou d'autres moyens de sélection, consistant à vérifier la correcte application des définitions et procédures et à rapprocher les données des pièces justificatives. Ces travaux ont été menés auprès d'une sélection d'entités contributrices [3] et couvrent entre 20,4 % et 31,9 % des données consolidées sélectionnées pour ces tests.
- Nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entités incluses dans le périmètre de consolidation.

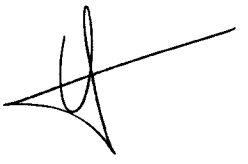
Les procédures mises en œuvre dans le cadre d'une assurance modérée sont moins étendues que celles requises pour une assurance raisonnable effectuée selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Paris-La Défense, le 23 février 2023

L'un des Commissaires aux comptes

Deloitte & Associés





Frédéric Gourd
Associé, Audit

Olivier Jan
Associé, Développement Durable

(2) ***Revues quantitatives Environnement et Sécurité :*** *production Nette Vendable ; émissions de CO_2 (« scopes » 1 & 2) ; consommation d'énergie par type ; pourcentage de déchets non valorisés ; Consommation de matières premières vierges et matières premières recyclées (internes et externes) ; quantité totale de déchets non valorisés et répartition par type (déchets dangereux, déchets non dangereux) ; taux de fréquence relatifs aux accidents avec et sans arrêt (salariés, intérimaire et sous-traitant permanents).*
Revues quantitatives Ressources Humaines : *taux d'absentéisme ; effectif total et répartition des salariés par genre ; embauches/départ et répartition par genre ; part des collaborateurs ayant suivi une formation dans l'année.*

(3) ***Entités testées (Environnement, Sécurité, Ressources humaines) :*** *Cebrace-Cristal Plano (Jacarei, BR)), Certainteed Insulation (Athens, GA (USA)), Certainteed Gypsum, Inc. (Carrollton, KY, Moundsville, WV, Nashville, AR (USA)), Continental BP (Buchanan, NY (USA)), Isover Iberica (Azuqueca De Henares, (ES)), Leca Denmark (Hinge, DN)), Rigips (Brieselang et Scholven (GER)), SG Adfors CZ (Litomysl Glass Mat, Litomysl CP, Litomysl Vetrotex, (CZ)), SG America - Adfors (Xicohtencatl Vetrotex (MX)), SG Innovation Materials (Changxing, (CN)), SG Isover G+H AG (Bergisch Gladbach (GER)), SG Glass India (Sriperumbudur (IN)), SG Glass Deutschland (Torgau - Flachglas (GER)), SG Glass Polska (Dabrowa Gornicza (PL)), SGCP Hungaria Gypsum (Matra (HN)), SG Mexico Glass (Cuautla (MX)), SG Pam / Usines-H (Pont A Mousson (FR)), SGCP Polska (Gliwice, PL), SGCP Uk Gypsum (East Leake Works (UK)).*
Entités testées (Sécurité, Ressources humaines) : *CDL (site St Brieuc (FR)), La Plateforme (Paris (FR)), Optimera AS (Oslo (NR)), SG Distribuição Brasil (Telhanorte Lojas (BR)), SG Mexico Sekurit (Cuautla (MX)).*

9.3 TABLES DE CONCORDANCE

9.3.1 TABLE DE CONCORDANCE DU DOCUMENT D'ENREGISTREMENT UNIVERSEL

Afin de faciliter la lecture du Document d'enregistrement universel, la table de concordance suivante permet d'identifier les principales informations prévues par les annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) n° 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017.

Rubriques des annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) n° 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017	Sections
1 Personnes responsables, informations provenant de tiers, rapports d'experts et approbation de l'autorité compétente	**9.1.3**
2 Contrôleurs légaux des comptes	**9.1.4**
3 Facteurs de risques	
3.1 Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité	6.1.1
3.2 Risques liés aux structures du Groupe	6.1.2
3.3 Risques financiers	6.1.3
3.4 Risques juridiques	6.1.4
4 Informations concernant l'émetteur	**7.2.1 et 9.1**
5 Aperçu des activités	
5.1 Principales activités	1.4
5.2 Principaux marchés	1.1.2, 2.1.2
5.3 Événements importants dans le développement des activités	1.3
5.4 Stratégie et objectifs	2. et 4.1.7
5.5 Dépendance à l'égard de brevets ou de licences, de contrats industriels, commerciaux ou financiers ou de nouveaux procédés de fabrication	6.1.1 voir Risques liés à la propriété intellectuelle
5.6 Position concurrentielle	1.4.3
5.7 Investissements	
5.7.1 Investissements importants réalisés	1.3.1, 1.4.1, 2.3.7, 4.1.5, 4.2.2, 8.1 (NOTE 3, NOTE 4 et NOTE 5) et 8.5.1
5.7.2 Investissements importants en cours	2.3.7, 4.1.5, 4.1.7 et 4.2.2
5.7.3 Informations concernant les co-entreprises et les entreprises dans lesquelles l'émetteur détient une part de capital susceptible d'avoir une incidence significative sur l'évaluation de son actif et de son passif, de sa situation financière ou de ses résultats	8.1 (NOTE 4), 8.3 (NOTE 9, NOTE 10 et NOTE 16)
5.7.4 Questions environnementales pouvant influencer l'utilisation, faite par la Compagnie de Saint-Gobain, de ses immobilisations corporelles	3.1, 4.2.2 et 6.1.1
6 Structure organisationnelle	
6.1 Description sommaire du Groupe	1.1.1, 1.1.2, 1.1.3, 7.1.4, 7.1.5 et 7.1.6
6.2 Liste des filiales importantes	8.1 (NOTE 16) et 8.3 (NOTE 9 et NOTE 10)
7 Examen de la situation financière et du résultat	
7.1 Situation financière	1.1 , 4.1 et 4.2
7.2 Résultats d'exploitation	4.1
8 Trésorerie et capitaux	
8.1 Informations sur les capitaux	8.1 et 8.3 , 8.1 (NOTE 11), 8.3 (NOTE 12) et 8.5
8.2 Source, montants et description des flux de trésorerie	8.1 (voir tableau consolidé des flux de trésorerie)
8.3 Informations sur les besoins et la structure de financement	7.2.4, 8.1 (NOTE 10 et NOTE 13) et 8.3 (NOTE 13 et NOTE 15) et 8.5
8.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	N/A
8.5 Sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les engagements visés au point 5.7.2	8.1 (NOTE 10)
9 Environnement réglementaire	**3.1.5 et 6.1**
10 Information sur les tendances	**4.1.7**
11 Prévisions ou estimations du bénéfice	**N/A**
12 Organes d'administration, de direction et de surveillance et Direction générale	**1.5.2, 5.1**

Rubriques des annexes 1 et 2 du Règlement délégué (UE) n° 2019/980 du 14 mars 2019 ayant complété les dispositions du Règlement (UE) 2017/1129 du 14 juin 2017	Sections
13 Rémunération et avantages	**5.2 et 8.1 (NOTE 6)**
14 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	**5.1**
15 Salariés	
15.1 Nombre de salariés et répartition des effectifs	1.1.3, 1.2.3, 8.1 (NOTE 6) et 8.3 (NOTE 19)
15.2 Participations au capital de l'émetteur et stock-options	5.2.2, 5.2.4, 7.1.6, 8.1 (NOTE 6) et 8.3 (NOTE 12)
15.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	5.2.4, 7.1.6, 8.1 (NOTE 6) et 8.3 (NOTE 12)
16 Principaux actionnaires	**7.1.4**
17 Transactions avec des parties liées	**8.1 (NOTE 8) et 8.3 (NOTE 16)**
18 Informations financières concernant l'actif et le passif, la situation financière et les résultats	
18.1 Informations financières historiques	8.
18.2 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
18.3 Audit des informations financières annuelles historiques	8.2 et 8.4
18.4 Informations financières *pro forma*	N/A
18.5 Politique en matière de dividendes	7.4
18.6 Procédures judiciaires et d'arbitrage	6.1.4, 8.1 (NOTE 9) et 8.3 (NOTE 20)
18.7 Changement significatif de la situation financière	N/A
19 Informations supplémentaires	
19.1 Capital social	
19.1.1 Montant du capital émis	
(a) Total du capital social autorisé	7.1.1, 7.1.2 et 8.3 (NOTE 12)
(b) Nombre d'actions émises et totalement libérées et nombre d'actions émises, mais non totalement libérées	7.1.1, 9.1.1 et 8.3 (NOTE 12)
(c) Valeur nominale par action	8.3 (NOTE 12)
(d) Nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	7.1.1, 9.1.1 et 8.3 (NOTE 12)
19.1.2 Actions non représentatives du capital	7.1.1
19.1.3 Actions autodétenues	7.1.3
19.1.4 Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	N/A
19.1.5 Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non émis, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	5.2.4 et 7.1.2
19.1.6 Capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	N/A
19.1.7 Historique du capital social	7.1.1
19.2 Actes constitutifs et Statuts	
19.2.1 Objet social	9.1.1
19.2.2 Droits, privilèges et restrictions attachés à chaque catégorie d'actions existantes	9.1.1
19.2.3 Dispositions des statuts qui pourraient avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle	9.1.1
20 Contrats importants	**N/A**
21 Documents disponibles	**9.1.2**

Incorporation par référence

Conformément à l'article 19 du Règlement (UE) n° 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 17 juin 2017, le présent Document d'enregistrement universel incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- relativement à l'exercice clos le 31 décembre 2021 : le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes annuels ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, figurant dans le Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 22 mars 2022 sous le numéro D. 22-0132 ;
- relativement à l'exercice clos le 31 décembre 2020 : le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes annuels ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, figurant dans le Document d'enregistrement universel déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 18 mars 2021 sous le numéro D. 21-0152

Les informations incluses dans ces deux Documents d'enregistrement universel, autres que celles visées ci-dessus, sont remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document d'enregistrement universel. Ces deux Documents d'enregistrement universel sont accessibles au siège social de la Société et sur son site Internet www.saint-gobain.com.

9.3.2 TABLE DE CONCORDANCE DU RAPPORT FINANCIER ANNUEL

Afin de faciliter la lecture du Rapport financier annuel, la table de concordance suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'article L. 451-1-2 du Code monétaire et financier.

Informations requises par le Rapport financier annuel	Sections
Attestation du responsable du Rapport financier annuel	**9.1.3**
Rapport de gestion	
Article L. 225-100-1 du Code de commerce :	
analyse de la situation des affaires, des résultats et de la situation financière de la société	1.1.1, 1.1.2, 1.2.3, 2., 4.1, et 4.2
indicateurs clefs de performance financière et non-financière	1.1, 1.2.3, 4.1 et 4.2
principaux risques et incertitudes	6.1
indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures prises pour les réduire	2.1.1, 3.3 et 3.4
principales caractéristiques des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière	6.2
Article L. 225-102 du Code de commerce :	
actionnariat salarié	5.2.4 et 7.1.6
Article L. 225-102-1 du Code de commerce :	
Déclaration de performance extra-financière	9.3.3
Article L. 225-211 du Code de commerce :	
rachat par la Société de ses propres actions	7.1.3 et 8.1 (NOTE 11)
Article L. 225-37 et suivants du Code de commerce Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise :	
composition et fonctionnement du Conseil d'administration	5.1.1 et 5.1.2
rémunération des organes d'administration et de direction	5.2
modalités d'exercice de la Direction générale et limitations apportées par le Conseil d'administration aux pouvoirs des dirigeants mandataires sociaux	5.1.2
adhésion à un code de gouvernement d'entreprise	5.1
éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	7.1.9
modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale	9.1.1
tableau récapitulatif des délégations en cours de validité accordées par l'Assemblée générale des actionnaires au Conseil d'administration en matière d'augmentation de capital et utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice	7.1.2
conventions et engagements réglementés	5.1.1
description de la procédure de qualification des conventions portant sur des opérations courantes et conclues à des conditions normales et description de sa mise en œuvre au cours de l'exercice	5.1.1
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	5.5
Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	5.4
États financiers	
Comptes annuels	8.3
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	8.4
Comptes consolidés	8.1
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	8.2
Honoraires des Commissaires aux comptes	9.1.4

9.3.3 TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES : DÉCLARATION DE PERFORMANCE EXTRA-FINANCIÈRE

Déclaration de performance extra-financière (DPEF), conformément à l'ordonnance du 19 juillet 2017 (ordonnance n° 2017-1180) qui transpose la directive 2014/95/UE du Parlement européen et du Conseil du 22 octobre 2014.

La DPEF comporte la présentation du modèle d'affaires et l'analyse des risques et opportunités RSE du Groupe (risques, politiques associées, plans d'action et indicateurs clés).

Le modèle d'affaires

Le modèle d'affaires du groupe Saint-Gobain se trouve à la section 1.2.3, p. 20. Il est le résultat d'une consultation avec les parties prenantes internes au Groupe et prend en compte la nouvelle organisation de Saint-Gobain, effective au 1er janvier 2019. Il présente le processus de génération de croissance durable du Groupe à travers ses ressources clés et ses principaux piliers de création de valeur.

L'analyse des risques et opportunités de RSE

Saint-Gobain a mené son étude des risques et opportunités liés à la responsabilité sociale d'entreprise (RSE), au sein des enjeux prioritaires présentés dans l'analyse de matérialité (cf. section 2.1.3, p. 54).

Ainsi, un univers des 15 risques et opportunités RSE les plus importants pour Saint-Gobain a été construit en prenant en compte la stratégie du Groupe, les objectifs et les opérations ainsi que les enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux principaux. Afin d'harmoniser le vocabulaire et la vision des enjeux, un tableau présentant une définition du risque ou de l'opportunité, les impacts potentiels pour les parties prenantes d'une part et pour Saint-Gobain d'autre part a été fourni.

La cotation de ces risques et opportunités a ensuite été effectuée en fonction des attentes des parties prenantes permettant d'allier des visions internes et externes à l'organisation, selon la méthodologie partagée avec l'audit et le contrôle internes. Si la méthodologie d'évaluation des risques suit le même processus que celle mise au point par le contrôle interne, les échelles de valeur ont été adaptées à des impacts extra-financiers et à une échelle de temps de long terme. Les entretiens ont été menés de mai à septembre 2018 avec deux critères à évaluer : l'impact et la criticité. Des membres du COMEX ont participé à ces évaluations.

Les neuf risques et opportunités RSE identifiés comme les plus importants sont :

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

L'identification de ces risques constitue une étape clé dans la construction de la feuille de route RSE du Groupe (cf. section 2.1.3, p. 55).

Risque ou opportunité identifié	Gestion du risque ou de l'opportunité	Rubrique
Les Principes de Comportement et d'Action du Groupe sont un véritable code éthique. L'ensemble des politiques et engagements de Saint-Gobain y fait référence.		
Diversité dans l'organisation et inclusion	**Engagement :**	
	Politique ressources humaines	III - 3.2.2.A
	Politique droits humains	III - 3.2.1.A
	Actions :	III - 3.2.3.D
	Programme OPEN	III - 3.2.1.A
	Programme droits humains (non-discrimination)	
	Objectifs quantitatifs :	IV - 4.2.2
	Indice de diversité	IV - 4.2.2
	30 % de femmes cadres en 2025	IV - 4.2.2
	25 % de femmes cadres dirigeantes en 2025	IV - 4.2.2
	30 % de femmes dans le COMEX du Groupe en 2025	IV - 4.2.2
	30 % de femmes en moyenne dans les COMEX des *Business Units* en 2025	
	Indicateurs :	
	25,7 % de femmes dans les 19 452 postes les plus élevés, soit 11,6 % des postes du Groupe	IV - 4.2.2
	Autres indicateurs diversité	IV - 4.2.2
	Autres indicateurs non-discrimination	
Efficacité énergétique et intensité carbone des opérations	**Engagement :**	
	Politique et charte EHS	III - 3.1.3.A
	Politique énergie - climat	III - 3.1.3.D
	Engagement net zéro carbone avant 2050	III - 3.3.1.B
	Actions :	
	Programme WCM	III - 3.1.3.B
	Réseau énergie - climat	III - 3.1.3.D
	Programmes transversaux, dont prix interne du carbone, programmes R&D et maîtrise du « scope » 3	III - 3.3.1.B
	Objectifs quantitatifs :	
	Réduire les émissions carbone de 20 % en 2025 (base 2010)	IV - 4.2.2
	Réduire la consommation d'énergie de 15 % en 2025 (base 2010)	IV - 4.2.2
	Réduire les émissions carbone de 33 % (« scopes » 1 et 2) en valeur absolue entre 2017 et 2030	IV - 4.2.2
	Réduire les émissions carbone de 16 % (« scope » 3) en valeur absolue entre 2017 et 2030	IV - 4.2.2
	Indicateurs :	
	Indicateurs émissions GES	IV - 4.2.2
	Indicateurs énergie	IV - 4.2.2
Éthique des affaires *Ce risque comprend les droits humains et la lutte contre la corruption.*	**Engagement :**	
	Code éthique : les Principes de Comportement et d'Action	I - 1.2.2.B
	Actions :	
	Programme éthique et conformité	III - 3.1.5.B
	Objectifs quantitatifs :	
	Former 100 % des nouveaux cadres aux programmes Adhere, Comply et Act dans leur première année d'intégration	IV - 4.2.2
	Indicateurs :	
	Indicateurs valeurs du Groupe	IV - 4.2.2
	Indicateurs non-discrimination	IV - 4.2.2

Évasion fiscale

Le Groupe agit en conformité avec les lois fiscales des pays où il est présent et s'acquitte de ses obligations déclaratives et de paiement de l'impôt, dans les délais (cf. section 3.1.5, p. 88)
Saint-Gobain n'a donc pas mis en place de structures dont l'objet serait l'évasion fiscale et applique les lois et réglementations fiscales avec honnêteté et intégrité.

Gestion des compétences et des talents	**Engagement :**	
	Politique ressources humaines	III - 3.2.2
	Actions :	
	Programme WCM	III - 3.3.1.B
	Programme OPEN	III - 3.2.3.D
	Programme SG Talents	III - 3.2.3.D
	Programme Formation	III - 3.2.3.C
	Indicateurs :	
	Part des collaborateurs formés	IV - 4.2.2
	Indicateurs formation dans développement des talents	IV - 4.2.2

Risque ou opportunité identifié	Gestion du risque ou de l'opportunité	Rubrique
Gestion responsable de la chaîne d'approvisionnement	**Engagement :**	
	Code éthique : les Principes de Comportement et d'Action	I - 1.2.2.B
	Politique bois	III - 3.1.2.B
	Politique matières premières à risque élevé	III - 3.1.2.B
	Actions :	
	Programme achats responsables	III - 3.1.2.B
	Objectifs quantitatifs :	
	Programme achats responsables	III - 3.1.2.B
	Indicateurs :	
	Indicateurs achats responsables	IV - 4.2.2
Intégration des matières recyclées au sein des produits	**Engagement :**	
	Politique et charte EHS	III - 3.1.3.A
	Politique gestion durable des ressources	III - 3.1.3.D
	Actions :	
	Avoir un contenu recyclé maximal	III - 3.1.3.D
	Économie circulaire	III - 3.4.1
	Objectifs quantitatifs :	
	Augmenter les prélèvements évités de matières premières naturelles de 30 % (entre 2017 et 2030)	IV - 4.2.2
	Indicateurs :	
	Déchets et matières premières	IV - 4.2.2
Performance énergétique et carbone des produits et services	**Engagement :**	
	Politique et charte EHS	III - 3.1.3.A
	Politique énergie et climat	III - 3.1.3.D
	Actions :	
	Programme « Solutions for Growth » : concevoir des solutions durables, confortables et performantes, dont transparence produits et évaluation et amélioration de la performance durable des produits	III - 3.1.4.C
	Saisir les opportunités liées à la transition vers une économie bas carbone	III - 3.3.2.B
	Des actions en faveur d'une croissance économique robuste et bas carbone	III - 3.1.4.C
	Former localement les clients, informer l'utilisateur final	III - 3.1.4.A
	Indicateurs :	
	Mise à disposition des EPD	III - 3.3.2.C
	Évitements carbone liés aux solutions	III - 3.3.2.C
Santé et sécurité au travail	**Engagement :**	
	Politique et charte EHS	III - 3.1.3.A
	Politique santé	III - 3.2.3.B
	Actions :	
	Programme WCM	III - 3.1.3.B
	Programme de sécurité au travail	III - 3.1.3.C
	Programme de santé au travail	III - 3.1.3.C
	Programme CARE	III - 3.2.3.A
	Programme Mental WellBeing	III - 3.2.3.B
	Objectif quantitatif :	
	Conserver un TF2 en dessous de 2	III - 3.1.3.C
	Indicateurs :	
	HICE (*Health Indicator for Occupational Exposure*)	III - 3.1.3.C
	Indicateurs santé et sécurité	IV - 4.2.2

Risque ou opportunité identifié	Gestion du risque ou de l'opportunité	Rubrique
Sécurité des produits	**Engagement :**	
	Politique et charte EHS	III - 3.1.3.A
	Politique santé	III - 3.2.3.B
	Actions :	
	Programme Innovation incluant la *check-list* EHS	III - 3.1.4.A
	Programme WCM	III - 3.1.3.B
	Transparence produits	III - 3.3.2.C
	Programme d'évaluation de la performance durable des produits	III - 3.3.2.C
	Gestion des risques chimiques	III - 3.1.3.C
	Indicateurs :	
	Déploiement des outils de gestion des risques chimiques	
	Un travail complémentaire sur la possibilité de définir un indicateur de performance sur la sécurité des produits est en cours de réflexion	III - 3.1.3.C

Les thèmes « gaspillage alimentaire », « lutte contre la précarité alimentaire », « respect du bien-être animal », « alimentation responsable, équitable et durable » et « actions visant à promouvoir la pratique d'activités physiques et sportives » ne constituent pas des risques non financiers principaux pour Saint-Gobain et ne sont pas retenus dans la Déclaration de performance extra-financière.

9.3.4 TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES : PLAN DE VIGILANCE

Dans le cadre du respect de la loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 relative au devoir de vigilance des sociétés mères et entreprises donneuses d'ordre.

Le plan de vigilance de Saint-Gobain est constitué de deux plans distincts mais complémentaires :

- le plan de vigilance des opérations du Groupe (*holding*, filiales, *joint-ventures* et sous-traitants sur sites) ;
- le plan de vigilance lié aux achats incluant les fournisseurs de rang 1 et les sous-traitants externes aux sites.

Plan de vigilance lié aux opérations du Groupe	Rubrique
Cartographies des risques liés aux opérations et procédures d'évaluation de la situation au regard de la cartographie des risques	
Identification, analyse et hiérarchisation des risques, prévention des atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales	III - 3.2.1.A
Identification, analyse et hiérarchisation des risques, prévention des atteintes graves envers la santé et la sécurité des personnes et l'environnement	III - 3.1.3.A
Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves	
Pour le respect des droits humains	III - 3.1.5 ; III - 3.2.1.A
Pour la santé et la sécurité des personnes	III - 3.1.3.C
Pour l'environnement	III - 3.1.3.D
Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité	
Reporting annuel	IV - 4.2.2
Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements	III - 3.2.1.C

Plan de vigilance lié aux achats du Groupe	Rubrique
Cartographies des risques liés aux opérations et procédures d'évaluation de la situation au regard de la cartographie des risques	
Identification, analyse et hiérarchisation des risques, prévention des atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, santé et la sécurité des personnes, et l'environnement	III - 3.1.2.B
Des actions adaptées d'atténuation des risques ou de prévention des atteintes graves	
Programme achats responsables négoce	III - 3.1.2.B
Programme achats responsables hors négoce	III - 3.1.2.B
Un dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité	
Reporting annuel	IV - 4.2.2
Un mécanisme d'alerte et de recueil des signalements	III - 3.2.1.C

9.3.5 CLASSIFICATION DES ACTIVITÉS SELON LE CADRE RÉGLEMENTAIRE EUROPÉEN PERMETTANT DE DÉFINIR DES ACTIVITÉS ÉCONOMIQUES DURABLES SUR LE PLAN ENVIRONNEMENTAL

Classification des activités

Dans le cadre du respect du Règlement européen 2020/852 *Taxonomy Regulation* en vigueur depuis juillet 2020, des actes délégués aux deux premiers objectifs concernant l'atténuation et l'adaptation au changement climatique (*Taxonomy Climate Delegated Act* (EU) 2021/2139), ainsi que de l'acte délégué à l'article 8 du règlement (UE) 2020/852 et ses annexes sur les conditions de *reporting* (*Disclosures Delegated Act*), Saint-Gobain a réalisé une analyse des critères d'éligibilité permettant de classifier ses activités économiques durables au regard des nouvelles exigences de *reporting* sur la part concernée du chiffre d'affaires, des investissements et des dépenses d'exploitation (CAPEX et OPEX).

Éligibilité des activités

Pour l'exercice 2022, les activités de Saint-Gobain considérées comme éligibles correspondent aux définitions des activités suivantes listées dans les actes délégués dédiés aux objectifs d'atténuation du changement climatique et d'adaptation au changement climatique :

- **3.5 Fabrication d'équipements à bon rendement énergétique pour la construction de bâtiments**. L'activité 3.5 couvre directement plusieurs catégories de produits de Saint-Gobain, notamment l'isolation, le vitrage pour façades extérieures (fenêtres), les plaques de plâtre et les mortiers faisant partie d'un système d'isolation ;
- **3.6. Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone**. L'activité 3.6 concerne des produits ou solutions de Saint-Gobain contribuant à la réduction substantielle (par rapport à l'alternative la plus performante sur le marché) des émissions de GES générées par le produit ou la technologie de fabrication dans lesquels ils sont intégrés. Cela inclut notamment des activités de céramique, de mobilité, de chimie de la construction, ou d'industrie de la construction. Certains systèmes à base de matériaux de construction favorisant la construction légère sont également inclus.

Alignement des activités

Pour l'ensemble des activités dites éligibles, Saint-Gobain a identifié les critères techniques applicables ainsi que les seuils de performance correspondants :

- pour les activités référencées dans la catégorie 3.5, la réglementation a identifié des critères techniques et des seuils de performance correspondants ;
- pour les activités référencées dans la catégorie 3.6, en l'absence de critères techniques et de seuils de performance définis par la réglementation, ceux-ci ont été identifiés et évalués en comparant les bénéfices et les performances avec des produits ou solutions standard du marché comme demandé par la réglementation. Saint-Gobain s'est notamment reposé sur des analyses de cycle de vie conformes aux normes de références (ISO, PEF) et a évalué les seuils pour définir une réduction substantielle en fonction des secteurs et familles de produits.

Saint-Gobain a pour ambition de proposer des solutions alliant performance et *sustainability* de façon à répondre aux attentes de ses parties prenantes, en particulier ses clients, et de permettre l'accélération vers une économie plus durable et décarbonée (cf. section 3.1.4.C, p. 85). Une méthode standard d'évaluation des bénéfices de ces solutions a été définie en 2020 et déployée dans l'organisation. Les bénéfices en termes de contribution à la lutte contre le changement climatique sont intégrés à la démarche. Cette méthode standard d'évaluation des bénéfices a été auditée par une tierce partie indépendante et publiée sur le site Internet du Groupe. Saint-Gobain s'est appuyé sur cette méthode pour mesurer l'alignement des lignes de produits pour les activités référencées dans la catégorie 3.6.

Cet exercice requiert de mener des études complexes sur les performances comparées des produits et solutions, dont certaines, compte tenu de leur complexité, devront être poursuivies dans le courant de l'année 2023.

Les travaux menés ont également intégré la vérification du respect des garanties minimales (cf. section 3.1.5 Éthique et conformité et table 9.3.4 sur le Plan de vigilance, p. 86 et p. 388), ainsi que l'analyse du respect des critères de *Do not significant harm* (DNSH) en s'appuyant sur ses politiques existantes et son dispositif de gestion des risques. Plus particulièrement pour les DNSH :

- adaptation au changement climatique, voir section 3.1.3.A.b. Les risques environnementaux, p. 76, et section 3.3 Contribuer à un monde décarboné et 3.3.2.B Gestion des risques et opportunités, p. 100 et p. 109 ;
- politiques sur l'eau : voir section 3.1.3.D.b La gestion de l'eau, p. 82 ;
- pollution, voir section 3.1.3.B La gestion des risques chimiques, p. 77, section 3.1.3.D.a. L'énergie et les émissions de l'air, p. 81, et La lutte contre la pollution de l'air, p. 81 ;
- économie circulaire, voir section 3.1.3.D.c. La gestion des ressources et section 3.4 Contribuer à une économie plus sobre, p. 83 et p. 115 ;
- Biodiversité, voir section 3.1.3.D.d La biodiversité et l'utilisation des sols, p. 84.

Activités non éligibles

Le chiffre d'affaires lié aux solutions durables de Saint-Gobain (cf. section 3.1.4.C, p. 85) intègre des activités non évaluées dans le cadre du respect du règlement européen 2020/852 Taxonomy, comme les activités de distribution, des impacts et bénéfices non encore intégrés à la réglementation, comme les ressources et l'économie circulaire ou enfin les bénéfices liés à la santé, la sécurité et aux conforts, qui seront potentiellement éligibles à la taxonomie sociale.

Indicateurs de la taxonomie

Le périmètre de *reporting* concerne l'ensemble des entités consolidées de Saint-Gobain à la fin de l'année 2022.

Au dénominateur, le chiffre d'affaires correspond au chiffre d'affaires et produits accessoires présenté au sein du compte de résultat consolidé (chapitre 8).

Chiffre d'affaires (CA)

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
				Substantial contribution criteria					
Economic activities	Codes	Absolute turnover	Proportion of turnover	Climate change mitigation	Climate change adaptation	Water and marine resources	Circular economy	Pollution	Biodiversity and ecosystems
		Currency	%	%	%	%	%	%	%
A. Taxonomy eligible activities									
A.1. Taxonomy aligned									
Fabrication d'équipements à bon rendement énergétique pour la construction de bâtiments	3.5	6 396	12 %	12 %	0 %				
Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone	3.6	2 196	4 %	4 %	0 %				
Turnover of taxonomy aligned activities (A.1.)		8 591	17 %	17 %	0 %				
A.2. Taxonomy eligible but not taxonomy aligned activities									
Fabrication d'équipements à bon rendement énergétique pour la construction de bâtiments	3.5	91	0 %	0 %					
Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone	3.6	759	1 %	1 %					
Turnover of taxonomy eligible but not taxonomy aligned activities (A.2.)		850	2 %	2 %					
Total A (A.1. + A.2.)		9 442	18 %	18 %					
B. Taxonomy non-eligible activities									
Turnover of taxonomy non eligible activities (B)		41 755	82 %						
Total A + B		**51 197**	**100 %**						

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
	DNSH criteria										
	Climate change mitigation	Climate change adaptation	Water and marine resources	Circular economy	Pollution	Biodiversity and ecosystems	Minimum safeguards	Taxonomy-aligned proportion of turnover year N	Taxonomy-aligned proportion of turnover year N-1	Category (enabling)	Category (transitional)**
	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	%	%	E/T	
	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	12 %		Oui	Non
	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	4 %		Oui	Non
								17 %			
										Oui	Non
										Oui	Non
								18 %			

CAPEX

Au dénominateur, les CAPEX correspondent aux augmentations brutes d'immobilisations corporelles, incorporelles y compris ceux provenant des regroupements d'entreprises (entrée de périmètre d'une filiale) au sein des comptes consolidés (voir note 7 des comptes consolidés). La part relative aux entrées de périmètre est présentée en note 4.2.

Les catégories de CAPEX considérées au numérateur comme éligibles (ou alignées) sont les suivantes :

- les CAPEX liés à des activités dont le chiffre d'affaires est éligible, en détaillant les CAPEX liés à des activités dont le chiffre d'affaires est aligné ;
- les CAPEX liés à des mesures individuelles permettant la réduction d'émissions de CO_2.

Depuis 2021, une rubrique financière est dédiée au suivi des investissements liés à la réduction des émissions de CO_2, en ligne avec la feuille de route CO_2 du Groupe pour contribuer à la neutralité carbone à l'horizon 2050 (cf. chapitre 3).

	2	3	4	5	6	7	8	9	10
				Substantial contribution criteria					
Economic activities	Codes	Absolute CAPEX Currency	Proportion of CAPEX %	Climate change mitigation %	Climate change adaptation %	Water and marine resources %	Circular economy %	Pollution %	Biodiversity and ecosystems %
A. Taxonomy eligible activities									
A.1. Taxonomy aligned									
Fabrication d'équipements à bon rendement énergétique pour la construction de bâtiments	3.5	509	9 %	9 %	0 %				
Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone	3.6	1495	26 %	26 %	0 %				
CAPEX of taxonomy aligned activities (A.1.)		2004	35 %	35 %	0 %				
A.2. Taxonomy eligible but not taxonomy aligned activities									
Fabrication d'équipements à bon rendement énergétique pour la construction de bâtiments	3.5	2	0 %	0 %					
Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone	3.6	506	9 %	9 %					
CAPEX of taxonomy eligible but not taxonomy aligned activities (A.2.)		508	9 %	9 %					
Total A (A.1. + A.2.)		2512	44 %	44 %					
B. Taxonomy non-eligible activities									
CAPEX of taxonomy non eligible activities (B)		3 176	56 %						
Total A + B		**5 688**	**100 %**						

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
	DNSH criteria										
	Climate change mitigation	Climate change adaptation	Water and marine resources	Circular economy	Pollution	Biodiversity and ecosystems	Minimum safeguards	Taxonomy-aligned proportion of CAPEX year N	Taxonomy-aligned proportion of CAPEX year N-1	Category (enabling)	Category (transitional)**
	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	%	%	E/T	
	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	9 %		Oui	Non
	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	26 %		Oui	Non
								35 %			
										Oui	Non
										Oui	Non
								44 %			

OPEX

Au dénominateur, les dépenses considérées correspondent exclusivement aux coûts de R&D. En effet, les autres natures de dépenses d'exploitation définies par le règlement délégué (rénovation des bâtiments, contrats de location à court terme, entretien et réparation) n'ont pas été jugées matérielles pour Saint-Gobain. Au numérateur, ont été considérés :

- les OPEX liés à des activités dont le chiffre d'affaires est éligible en détaillant les OPEX liés à des activités dont le chiffre d'affaires est aligné ;
- les OPEX correspondant à des mesures individuelles afférentes aux projets de réduction des émissions de CO_2.

La section 3.3.3 détaille l'ensemble des actions menées pour assurer la transition vers l'utilisation d'énergies décarbonées, intégrant les programmes d'innovation et de R&D.

	2	3	4	5	6	7	8	9	10
				Substantial contribution criteria					
Economic activities	Codes	Absolute R&D OPEX	Proportion of R&D OPEX	Climate change mitigation	Climate change adaptation	Water and marine resources	Circular economy	Pollution	Biodiversity and ecosystems
		Currency	%	%	%	%	%	%	%
A. Taxonomy eligible activities									
A.1. Taxonomy aligned									
Fabrication d'équipements à bon rendement énergétique pour la construction de bâtiments	3.5	61	12 %	12 %	0 %				
Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone	3.6	28	5 %	5 %	0 %				
R&D OPEX of taxonomy aligned activities (A.1.)		89	17 %	17 %	0 %				
A.2. Taxonomy eligible but not taxonomy aligned activities									
Fabrication d'équipements à bon rendement énergétique pour la construction de bâtiments	3.5	3	0 %	0 %					
Autres technologies de fabrication à faible intensité de carbone	3.6	16	3 %	3 %					
R&D OPEX of taxonomy eligible but not taxonomy aligned activities (A.2.)		18	4 %	4 %					
Total A (A.1. + A.2.)		107	21 %	21 %					
B. Taxonomy non-eligible activities									
R&D OPEX of taxonomy non eligible activities (B)		410	79 %						
Total A + B		**517**	**100 %**						

	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
	DNSH criteria										
	Climate change mitigation	Climate change adaptation	Water and marine resources	Circular economy	Pollution	Biodiversity and ecosystems	Minimum safeguards	Taxonomy-aligned proportion of R&D OPEX year N	Taxonomy-aligned proportion of R&D OPEX year N-1	Category (enabling)	Category (transitional)**
	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	Y/N	%	%	E/T	
	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	12 %		Oui	Non
	Y	Y	Y	Y	Y	Y	Y	5 %		Oui	Non
								17 %			
										Oui	Non
										Oui	Non
								21 %			

9.4 GLOSSAIRE

A

ACT
Programme de formation dédié à la prévention de la corruption.

Act4nature International
Démarche d'engagements volontaires d'entreprises pour la biodiversité, lancée en France, dans laquelle Saint-Gobain s'est engagé en 2018.

Adhere
Programme de formation à distance dédié aux Principes de Comportement et d'Action, code de conduite éthique du groupe Saint-Gobain.

Afep ou Association française des entreprises privées
Organisation française fondée en 1982, représentant des grandes entreprises françaises privées de dimension mondiale présentes en France.

Attitudes
Concept lié aux pratiques managériales de Saint-Gobain. Au nombre de cinq, elles constituent ensemble à la fois un mode de management et un état d'esprit qui unit l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

B

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

BIPV ou *Building Integrated Photovoltaics*
Modules solaires photovoltaïques intégrés aux bâtiments.

Boost
Plateforme de formation en ligne créée par Saint-Gobain.

BREEAM ou *Building Research Establishment Environmental Assessment Method*
Originaire du Royaume-Uni, cette méthode d'évaluation de la performance environnementale des bâtiments est le standard de certification bâtiment le plus répandu à travers le monde.

C

CAC ou Commissaire aux comptes
Auditeur légal dont le rôle est la vérification des comptes d'une entreprise. Il exerce une profession réglementée dont les missions consistent à effectuer, de manière indépendante, le contrôle comptable, financier et juridique d'une société.

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

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

CARE by Saint-Gobain
Programme de protection sociale pour l'ensemble des collaborateurs du Groupe et leurs familles.

CDP ou Carbon Disclosure Project
Organisation internationale à but non lucratif, créée en 2000, qui publie des données sur l'impact environnemental des plus grandes entreprises. Elle est basée au Royaume-Uni.

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

Climatetech ou *Climate Technologies*
Désigne les entreprises qui travaillent spécifiquement à réduire ou éliminer les émissions de gaz à effet de serre, et plus généralement qui proposent des solutions contre les impacts du changement climatique en s'appuyant sur des technologies portant notamment sur la décarbonation, les émissions négatives, ou encore l'adaptation au changement.

COMPLY
Programme de formation dédié au droit de la concurrence.

Construction légère
Contrairement à une construction traditionnelle, dont les murs massifs (briques, ciment...) portent le poids du bâtiment, la construction légère consiste à réaliser un squelette - fait en bois, métal, béton ou une combinaison de ces matériaux - sur lequel des systèmes de façades légères et des cloisons intérieures, non porteuses, sont rapportées. Ce type de construction, réalisée sur site ou préfabriquée - partiellement ou totalement - permet de réduire l'impact environnemental de la construction, d'optimiser la consommation de ressources tout en assurant des performances supérieures. Saint-Gobain propose une gamme complète de solutions pour la construction légère, qui représente 40 % des ventes du Groupe : de la préfabrication aux services de *kitting*, en passant par des solutions complètes de façade ou de cloisons.

D

DEP ou Déclaration environnementale de produit
Sigle français équivalent à l'anglais EPD (cf. ci-dessous).

DPEF ou Déclaration de performance extra-financière
La Déclaration de performance extra-financière résulte de la transcription en droit français d'une directive européenne sur le *reporting* extra-financier, sous forme d'une ordonnance remplaçant l'ancien dispositif de *reporting* RSE. Son but est de constituer un outil de pilotage stratégique de l'entreprise, à la fois concis et accessible, concentré sur les informations essentielles.

E

EBITDA ou *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*
Bénéfice avant intérêts, impôts, dépréciation et amortissement.

EFRAG ou European Financial Reporting Advisory Group
Association internationale sans but lucratif qui a été créée en 2001 avec les encouragements de la Commission européenne et qui a pour rôle de développer et de promouvoir la voix européenne dans l'élaboration des normes comptables internationales (IFRS) et de s'assurer que celle-ci soit prise en considération par l'IASB (*International Accounting Standard Board*).

EHS ou Environnement, hygiène industrielle, santé, sécurité

EPBD ou *Energy Performance of Buildings Directive*
La directive européenne sur la performance énergétique des bâtiments, adoptée en 2002, en vigueur depuis 2006 et révisée à plusieurs reprises depuis, est le principal instrument législatif de l'Union européenne visant à promouvoir l'amélioration de la performance énergétique des bâtiments au sein de l'Union européenne. Elle a été inspirée par le protocole de Kyoto qui engage l'UE et toutes ses parties en fixant des objectifs contraignants de réduction des émissions.

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

EpE ou association française des Entreprises pour l'Environnement
Créée en 1992, partenaire du WBCSD, l'EpE regroupe une cinquantaine de grandes entreprises françaises et internationales issues de tous les secteurs de l'économie qui veulent mieux prendre en compte l'environnement dans leurs décisions stratégiques et dans leur gestion courante. Saint-Gobain en est membre.

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

ETC ou Energy Transition Commission
Groupe de réflexion international qui se concentre sur la croissance économique et l'atténuation des effets des changements climatiques. Il a été créé en septembre 2015 et est basé à Londres.

ETICS ou *External Thermal Insulation Composite System*
Système d'isolation thermique extérieure par enduit.

F

FCPE ou Fonds commun de placement d'entreprise
Organisme de placement collectif en valeurs mobilières (OPCVM) réservé aux salariés des entreprises.

Fit for 55
Ensemble de propositions visant à réviser et à actualiser la législation de l'Union européenne ainsi qu'à mettre en place de nouvelles initiatives pour veiller à ce que les politiques de l'UE soient conformes aux objectifs climatiques convenus par le Conseil et le Parlement européen. Le nom fait référence à l'objectif de l'UE visant à réduire les émissions nettes de gaz à effet de serre d'au moins 55 % d'ici à 2030. Le paquet proposé vise à aligner la législation de l'UE sur l'objectif fixé pour 2030.

Float
Procédé industriel dit de verre flotté ou *float glass* dans lequel un mélange de matières premières est chargé en continu dans le four de fusion. À la sortie du four, le verre forme un ruban flottant à la surface de l'étain fondu.

G

GBC ou Green Building Councils
ONG de promotion de la construction durable, fondée en 2002 et regroupant des professionnels de la construction durable de plus de 100 pays.

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

Global ABC ou Global Alliance For Building and Construction
Lancée lors de la COP21, l'alliance globale pour les bâtiments et la construction a pour but de mobiliser les institutions internationales sur le sujet de la contribution du bâtiment à l'émission de GES. Hébergée par le PNUE, réunissant organisations internationales, pays, entreprises et associations, la Global ABC a élaboré une feuille de route pour une construction non émettrice de carbone.

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

Global Deal
Initiative lancée en 2016 par le Premier ministre suédois, en faveur du dialogue social. Copilotée par l'OCDE (Organisation de coopération et de développement économiques) et l'OIT (Organisation internationale du travail), cette initiative rassemble une communauté d'acteurs qui font confiance au dialogue social comme outil de régulation, au service d'une mondialisation qui profite à tous.

Green Buildings Saint-Gobain
Site Web qui permet aux clients du Groupe d'évaluer la contribution de ses produits et solutions à l'obtention de certifications.

Green Deal ou pacte vert européen
Ensemble de mesures visant à faire de l'Europe un continent « climatiquement neutre » d'ici 2050. Présenté le 11 décembre 2019 par la Commission européenne, le *Green Deal* s'adresse aux entreprises autant qu'aux citoyens, qui sont invités à participer à la transition écologique et au développement durable.

Grow & Impact
Plan stratégique adopté par Saint-Gobain et annoncé en novembre 2021.

H

HQE ou haute qualité environnementale
Certification créée en 2005 en France, qui poursuit des objectifs de performance durable en laissant une large place à l'analyse de cycle de vie (ACV) à l'échelle des bâtiments. Son approche multicritère intègre des préoccupations de bien-être des utilisateurs par la prise en compte des impacts sur la santé et le confort des individus, et sur l'environnement intérieur.

I

IFRS ou *International Financial Reporting Standards*
Les normes IFRS sont un ensemble de normes comptables internationales établies par l'*International Accounting Standards Board* (IASB) et adoptées par l'Union européenne.

L

LEED ou *Leadership in Energy and Environmental Design*
Programme de certification américain créé en 1998.

M

Matérialité
Caractère de ce qui peut avoir un impact significatif sur une organisation et sur sa capacité à créer de la valeur financière et extra-financière pour elle-même et ses parties prenantes.

Medef ou Mouvement des entreprises de France
Organisation patronale fondée en 1998, remplaçant le Conseil national du patronat français (CNPF). Son but est de représenter les entrepreneurs français auprès de l'État et des organisations syndicales.

Mental WellBeing
Programme déployé auprès de l'ensemble des managers de Saint-Gobain et qui concerne tous les collaborateurs. Prenant la forme d'une application interactive, il a été conçu pour préciser la démarche de prévention de la santé mentale et aider les managers à optimiser le bien-être psychologique de leurs équipes.

MEPS ou *Minimum Energy Performance Standards*
Standards minimaux obligatoires de performance énergétique des bâtiments, introduits par la révision, initiée fin 2021, de la directive européenne 2002/91/CE dite EPBD.

Modèle de création de valeur
Représentation graphique de la manière dont une entreprise crée de la valeur pour elle-même et pour l'ensemble de ses parties prenantes, en faisant appel à des ressources et des relations, en intégrant sa mission, sa vision, sa stratégie et sa démarche d'allocation des ressources.

Multicanal
Relation client-fournisseur utilisant au moins deux canaux tels que les points de contact physiques (magasins, centres de conseil, lieux d'exposition...), le web, le courrier électronique, ou encore les plateformes mobiles.

N

Net zéro carbone
Équilibrage entre émission et absorption de CO_2..

O

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

OPEN ou « Our People in an Empowering Network »
Programme de ressources humaines de Saint-Gobain.

P

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

PNUE ou Programme des Nations unies pour l'environnement
Organisation dépendante de l'Organisation des Nations unies, créée en 1972, et ayant pour but de coordonner les activités des Nations unies dans le domaine de l'environnement et d'assister les pays dans la mise en œuvre de politiques environnementales.

Principes de Comportement et d'Action
Ces principes, au nombre de neuf, constituent le code éthique de Saint-Gobain. Ils font explicitement référence aux conventions applicables de l'Organisation internationale du travail (OIT), à la charte internationale des droits de l'homme, aux principes directeurs de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) à l'intention des entreprises multinationales et à la convention de l'OCDE en matière de lutte contre la corruption.

PEE ou Plan d'Épargne Entreprise

PEG ou Plan d'Épargne Groupe

PPA ou *Power Purchase Agreement*
Contrats d'achat d'électricité conclus pour le moyen ou le long terme (de 5 à 20 ans) entre un producteur d'électricité, souvent d'origine renouvelable, et une organisation qui la consomme directement, sans passer par un fournisseur d'électricité.

R

R&D ou Recherche et développement

REACH ou *Registration, Evaluation and Authorisation of CHemicals*
Règlement européen qui prévoit l'accès du public à des informations sur les substances auxquelles il risque d'être exposé. La base de données correspondante est gérée par l'Agence européenne des produits chimiques (ECHA).

RGPD ou règlement général sur la protection des données
Règlement européen qui encadre le traitement des données personnelles sur tout le territoire de l'Union.

RH ou ressources humaines

RSE ou responsabilité sociale de l'entreprise
C'est l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociétales, sociales et environnementales à leurs activités commerciales et à leurs relations avec leurs parties prenantes. C'est donc la contribution des entreprises aux enjeux du développement durable.

S

SBTi ou Science Based Targets initiative
Fruit d'une collaboration entre le CDP, le Pacte mondial des Nations unies, le World Resource Institute (WRI), le Fonds mondial pour la nature (WWF) et l'un des engagements de la coalition We Mean Business, l'initiative dite « Science Based Targets » définit et promeut les meilleures pratiques en matière de fixation d'objectifs scientifiques et évalue et approuve de manière indépendante les objectifs des entreprises pour accélérer la transition vers une économie dite « bas carbone ».

Scope
Traduisible comme « périmètre », ce terme renvoie aux trois grandes familles d'émissions de gaz à effet de serre d'une organisation, telles que définies par le standard international du *Greenhouse Gas Protocol*. Le « scope » 1 correspond aux émissions directes ; le « scope » 2 correspond aux émissions liées à la production des énergies utilisées ; le « scope » 3 correspond aux émissions directes mais aussi indirectes des différentes parties prenantes - fournisseurs, prestataires, clients - de l'organisation, sur sa chaîne de valeur en amont et en aval de son activité.

SHP ou Solutions de Haute Performance (HPS en anglais)
Division de Saint-Gobain, organisée par marché, pour les clients mondiaux du Groupe, et qui a pour vocation d'apporter des solutions à valeur ajoutée pour une variété d'applications de pointe dans la mobilité, la construction et l'industrie.

SMAT ou *Safety Management Tool*
Méthodologie utilisée pour les visites de sécurité.

Solutions for Growth
Programme qui consiste à analyser l'ensemble des produits et des services proposés par Saint-Gobain et à quantifier leur capacité à fournir à ses clients des bénéfices de performance et de contribution à un développement durable.

T

TCFD ou *Task Force on Financial Disclosure*
Groupe de travail sur la publication d'informations financières relatives au climat, qui vise à améliorer la transparence financière des entreprises en matière de climat. La TCFD encourage les acteurs économiques à publier des informations sur la façon dont les opportunités et risques liés au climat sont pris en compte dans la gouvernance, la stratégie, la gestion des risques et les indicateurs et métriques utilisés.

Transform & Grow
Plan de transformation du groupe Saint-Gobain, lancé en janvier 2019 et mené à bien fin 2020.

W

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

WCM ou *World Class Manufacturing*
Programme d'excellence industrielle.

WCP ou *World Class Purchasing*
Programme d'excellence dans le domaine des achats, et notamment des achats responsables.

WELL pour International Well Building Institute
Lancé aux États-Unis en octobre 2014, le *Well Building Standard* est un référentiel qui rassemble les meilleures pratiques dans le domaine de la conception, la construction, l'aménagement et l'exploitation des espaces de travail. WELL est la première certification entièrement dédiée au bien-être des occupants.

WGBC ou World Green Building Council
Organisation mondiale de promotion de la qualité écologique des constructions, fondée en 2002 et regroupant des professionnels de la construction durable de plus de 100 pays.

J8569.

SAINT-GOBAIN

CERTIFIÉ CONFORME A L'ORIGINAL
29.06.2023

COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN
Société anonyme au capital de 2 082 189 492 €
« Tour Saint-Gobain », 12, place de l'Iris, 92400 Courbevoie
R.C.S. NANTERRE 542 039 532

EXTRAIT DU PROCÈS-VERBAL DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE MIXTE DES ACTIONNAIRES

EN DATE DU 8 JUIN 2023

(Première convocation)

L'an deux mille vingt-trois, le jeudi 8 juin, à 15 heures, les actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain, société anonyme au capital de 2 082 189 492 euros, divisé en 520 547 373 actions (la « **Société** »), se sont réunis en assemblée générale mixte à la Salle Pleyel, 252, rue du Faubourg-Saint-Honoré, 75008 Paris, sur première convocation.

Aux 520 547 373 actions composant le capital social s'ajoutent 34 786 actions nouvelles résultant de levées d'options de souscription d'actions, soit un nombre total de 520 582 159 actions, parmi lesquelles 511 856 497 ont droit de vote après déduction des 8 725 662 actions conservées en auto-détention. Le nombre d'actions doit en conséquence, pour constituer le quorum du cinquième pour les première à treizième résolutions de la partie ordinaire et la vingt-quatrième résolution, être de 102 371 300 actions au moins. Le nombre d'actions doit, pour constituer le quorum du quart requis pour les quatorzième à vingt-troisième résolutions de la partie extraordinaire, être de 127 964 125 actions au moins.

L'avis de réunion a été publié dans le Bulletin des Annonces Légales Obligatoires du 5 avril 2023 et l'avis de convocation dans le même Bulletin du 5 mai 2023 ainsi que dans le Journal Spécial des Sociétés du 5 mai 2023.

En outre, les convocations individuelles ont été adressées par lettres et par voie électronique à partir du 17 mai 2023 aux actionnaires titulaires d'actions nominatives.

Les Commissaires aux comptes, KPMG Audit (représenté par M. Duffaud et M. Chillet) et Deloitte & Associés (représenté par M. Gourd et Mme Margerin), ont été convoqués le 5 mai 2023 par lettre recommandée avec demande d'avis de réception. M. Duffaud et M. Chillet (KPMG Audit) ainsi que M. Gourd et Mme Margerin (Deloitte & Associés) assistent à l'Assemblée.

Les membres de l'Assemblée ont émargé la feuille de présence en entrant en séance, tant en leur nom qu'en qualité de mandataire le cas échéant.

M. Pierre-André de Chalendar, qui préside l'Assemblée en sa qualité de Président du Conseil d'administration, ouvre la séance.

Il présente M. Benoit Bazin, Directeur Général, M. N. Sreedhar, Directeur Financier, Mme Claire Pedini, Directrice Générale Adjointe, chargée des Ressources Humaines et de la Responsabilité Sociale d'Entreprise et M. Antoine Vignial, Secrétaire Général. Il précise en outre que Maître Éric Miellet, huissier de justice, assiste également physiquement à l'Assemblée générale.

M. Antoine Vignial présente les consignes de sécurité de la Salle Pleyel.

Mme Sibylle Daunis-Opfermann, mandataire du Conseil de surveillance du fond commun de placement du Plan d'Epargne du Groupe Saint-Gobain, et M. Jordi Debrulle, représentant Amundi, lesquels disposent du plus grand nombre de voix et ont accepté cette fonction, sont appelés comme scrutateurs.

M. Antoine Vignial est désigné comme secrétaire par les autres membres du bureau et rappelle l'ordre du jour de l'Assemblée.

La feuille de présence est arrêtée et certifiée exacte par le bureau ainsi constitué, qui constate que 12 253 actionnaires présents, représentés, et ayant voté par correspondance et par Internet possèdent 354 145 320 actions sur les 511 856 497 actions ayant droit de vote. En conséquence, l'Assemblée réunissant plus du quart des actions ayant droit de vote est régulièrement constituée et peut valablement délibérer.

Les actionnaires présents, représentés, et ayant voté par correspondance et par Internet disposent au total de 405 829 305 voix sur les 566 515 616 droits de vote existants au jour de la présente Assemblée. Parmi eux, 11 527 ont fait valablement usage du vote par correspondance, représentant 353 432 044 actions ayant le droit de vote et 404 736 251 voix.

Les numéros du Bulletin des Annonces Légales Obligatoires et du journal d'annonces légales, le Journal Spécial des Sociétés, dans lesquels ont été publiés les avis de réunion et de convocation précités, un exemplaire des statuts de la Société, la liste des actionnaires nominatifs, les rapports du Conseil d'administration, les rapports des Commissaires aux comptes, tels que prévus par la loi, et le texte des projets de résolutions sont notamment mis à la disposition des membres de l'Assemblée.

La présente Assemblée a été convoquée conformément aux prescriptions des articles R. 225-66 et suivants du Code de commerce. La liste des actionnaires nominatifs et les documents et renseignements visés aux articles L. 225-115, R. 22-10-23, R. 225-81 et R. 225-83 du Code de commerce ont été publiés, adressés aux actionnaires ou tenus à leur disposition au siège social dans les délais requis par les dispositions législatives et réglementaires en vigueur.

.....

Plus personne ne demandant la parole, il est mis fin aux débats. Le quorum définitif fait apparaître que sont présents, représentés et ont voté par correspondance et par Internet 12 253 actionnaires, dont 418 présents, représentant 354 145 320 actions, soit 69,19 % du nombre total d'actions ayant droit de vote.

.....

PARTIE ORDINAIRE DE L'ASSEMBLEE GENERALE

Première résolution *(Approbation des comptes sociaux de l'exercice 2022).* — L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée ordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des commissaires aux comptes, approuve les comptes sociaux de l'exercice clos le 31 décembre 2022 tels qu'ils sont présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Deuxième résolution *(Approbation des comptes consolidés de l'exercice 2022).* — L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée ordinaire, après avoir pris connaissance des rapports du Conseil d'administration et des commissaires aux comptes, approuve les

comptes consolidés de l'exercice clos le 31 décembre 2022 tels qu'ils sont présentés, ainsi que les opérations traduites dans ces comptes et résumées dans ces rapports.

Troisième résolution *(Affectation du résultat et détermination du dividende).* — L'Assemblée générale, statuant aux conditions de quorum et de majorité d'une assemblée ordinaire, constatant que les comptes arrêtés au 31 décembre 2022 et approuvés par la présente Assemblée générale font ressortir un bénéfice net de l'exercice 2022 de 1 496 282 291,51 euros et que le report à nouveau au 31 décembre 2022 s'élève à 7 169 179 972,56 euros, formant un bénéfice distribuable de 8 665 462 264,07 euros, approuve la proposition d'affectation du résultat faite par le Conseil d'administration et décide d'affecter le bénéfice distribuable comme suit :

- aux dividendes :
    - à titre de premier dividende, la somme de 102 412 664,00 euros, conformément à l'article 20, alinéa 4, 2°, des statuts de la Société,
    - à titre de dividende complémentaire, la somme de 921 713 976,00 euros, soit un dividende total de 1 024 126 640,00 euros,
- au report à nouveau la somme de 7 641 335 624,07 euros.

Le montant total de la distribution visée ci-dessus est calculé sur le fondement du nombre d'actions ouvrant droit à dividende au 31 janvier 2023, soit 512 063 320 actions, et pourra varier si le nombre d'actions ouvrant droit à dividende évolue entre le 31 janvier 2023 et la date de détachement du dividende, en fonction notamment du nombre d'actions auto-détenues.

Le dividende est fixé à 2 euros par action pour chaque action ouvrant droit à dividende. Le dividende sera détaché le 12 juin 2023 et mis en paiement à partir du 14 juin 2023. Il est précisé qu'au cas où, lors du détachement du dividende, la Société détiendrait certaines de ses propres actions, les sommes correspondant aux dividendes non versés au titre de ces actions seraient affectées au report à nouveau. Conformément aux dispositions légales, l'Assemblée générale constate qu'au titre des trois exercices précédant l'exercice 2022, les montants des dividendes distribués ont été les suivants :

Exercice	**Nombre d'actions rémunérées**	**Dividende par action (en euros)**	**Montant total des dividendes distribués (en euros)**
2019	0	0	0
2020	525 057 461	1,33	698 326 423,13
2021	512 006 300	1,63	834 570 269,00

Les dividendes distribués en 2021 et 2022, au titre des exercices 2020 et 2021 respectivement, pour les personnes physiques fiscalement domiciliées en France, étaient soumis au prélèvement forfaitaire unique de 30 % ou, sur option, au barème progressif après application de l'abattement de 40 % prévu à l'article 158, 3.2° du Code général des impôts et prélèvements sociaux.

Aucun dividende n'a été distribué en 2020, au titre de l'exercice 2019.

.....

Les votes sont exprimés résolution par résolution.

Le Secrétaire général proclame les résultats suivants, étant précisé que :

- pour les résolutions qui relèvent de la partie ordinaire de l'Assemblée, la majorité requise pour leur adoption est la majorité des voix dont disposent les actionnaires présents ou représentés (soit 202 914 653 au moins des 405 829 305 voix), et que pour les résolutions relevant de la

partie extraordinaire de l'Assemblée, la majorité requise pour leur adoption est celle des deux-tiers de ces voix (soit 270 552 870 au moins des 405 829 305 voix) ;

- ces résultats intègrent les votes exprimés par correspondance et par Internet ;

.....

PREMIERE RÉSOLUTION

Pour	Contre	Abstentions
403 971 246 voix (99,76 %)	959 365 voix (0,24 %)	898 694 voix

Cette résolution est adoptée.

DEUXIEME RÉSOLUTION

Pour	Contre	Abstentions
404 062 822 voix (99,79 %)	866 631 voix (0,21 %)	899 852 voix

Cette résolution est adoptée.

TROISIEME RÉSOLUTION

Pour	Contre	Abstentions
404 674 156 voix (99,76 %)	974 358 voix (0,24 %)	180 791 voix

Cette résolution est adoptée.

.....

Pour extrait certifié conforme
Courbevoie, le 16 juin 2023

antoine vignial (Jun 16, 2023 10:35 GMT+2)

Antoine Vignial
Secrétaire général

SAINT-GOBAIN

SAINT-GOBAIN

CERTIFIÉ CONFORME A L'ORIGINAL
29.06.2023

Dépôt au Greffe du Tribunal de Commerce de Nanterre, postérieur à l'Assemblée Générale Mixte des actionnaires en date du 8 juin 2023, en application notamment des dispositions de l'article L. 232-23 du Code de Commerce.

Les informations contenues dans le rapport de gestion figurent dans le document d'enregistrement universel 2022 (se reporter à la table de concordance du rapport de gestion page 384).

I. Rapport du Conseil d'administration

- Sur le gouvernement d'entreprise (articles L. 225-37 et s. et L. 22-10-10 et s. du Code de Commerce)	Page 216

II. Comptes annuels, Rapport des Commissaires aux comptes

- Comptes annuels : *(Compte de résultats, bilan et annexes au 31/12/2022)*	Pages 333 à 356
- Tableau des résultats des 5 derniers exercices	Page 364
- Rapport général des Commissaires aux comptes	Pages 357 à 360

III. Comptes consolidés

- Bilan au 31/12/2022	Pages 266 et 267
- Compte de résultats consolidés au 31/12/2022	Page 268
- Tableau consolidé des flux de trésorerie	Pages 270 et 271
- Annexes	Pages 273 à 328
- Rapport des Commissaires aux comptes	Pages 329 à 332

IV. Autorisations financières en vigueur — Pages 249 et 250

Ci-joints également deux extraits du procès-verbal de l'Assemblée Générale Mixte du 8 juin 2023 incluant la résolution approuvant l'affectation du résultat.

Courbevoie, le 16 juin 2023

antoine vignial (Jun 16, 2023 10:35 GMT+2)

Antoine Vignial
Secrétaire général

SAINT-GOBAIN

GREFFE DE NANTERRE
4 Rue Pablo Neruda
92000 Nanterre

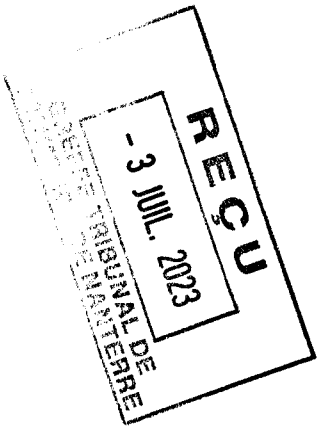
Courbevoie, le 3 juillet 2023

Monsieur,

Veuillez trouver ci-joints les documents nécessaires en vue du dépôt des comptes sociaux de la COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN.

Merci de nous envoyer le certificat de dépôt ainsi que la facture à l'adresse suivante :

COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN
Madame Laurence MONOD
Service Titres et Participations
TOUR SAINT-GOBAIN
12 place de l'Iris
92400 COURBEVOIE



Cordialement

Laurence Monod
Responsable Contrôle de Gestion
Participations - Titres