DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2018

incluant le rapport financier annuel

SAINT-GOBAIN

SOMMAIRE

Message du Président 2

1 **Saint-Gobain aujourd'hui** 5
1. Profil du Groupe 6
2. *Transform & Grow* : un plan de transformation pour Saint-Gobain 12
3. Gouvernance 14
4. Le modèle de création de valeur 16

2 **Stratégie** 17
1. Le Groupe et son environnement 18
2. Les métiers du Groupe 24
3. Les principaux marchés du Groupe 31
4. Des réponses adaptées à chaque client 33
5. Priorités opérationnelles 41

3 **Un Groupe performant et responsable** 51
1. Des pratiques guidées par les politiques de référence 52
2. L'excellence opérationnelle 59
3. Le développement professionnel des collaborateurs 66
4. Une contribution aux enjeux environnementaux, sociaux et sociétaux 74

4 **Résultats 2018 et perspectives 2019** 85
1. Résultats financiers 86
2. Résultats extra-financiers 99

5 **Gouvernement d'entreprise** 111
1. Composition et fonctionnement des organes de direction 113
2. Rémunération des organes d'administration et de Direction 139
3. Transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux 169
4. Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (article L. 225-37 du Code de commerce) 170
5. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 171

6 **Risques et contrôle** 177
1. Facteurs de risques 178
2. Contrôle Interne 187

7 **Capital et actionnariat** 201
1. Capital 202
2. Actionnariat 205
3. Informations boursières / marché des titres 208
4. Politique de communication financière et calendrier financier 213
5. Dividendes 214

8 **Informations financières et comptables** 215
1. Comptes consolidés 2018 216
2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés 273
3. Comptes annuels 2018 de la Compagnie de Saint-Gobain (société mère) 280
4. Rapport des Commissaires aux Comptes sur les comptes annuels 309
5. Rapport de gestion comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain 313
6. Tableau des 5 derniers exercices 315

9 **Informations complémentaires et tables de concordance** 317
1. Informations complémentaires 318
2. Informations RSE 327
3. Tables de concordance 334

SAINT-GOBAIN

DOCUMENT DE RÉFÉRENCE **2018**

incluant le rapport financier annuel

SAINT-GOBAIN CONÇOIT, PRODUIT
ET DISTRIBUE DES MATÉRIAUX
ET DES SOLUTIONS PENSÉS
POUR LE BIEN-ÊTRE DE CHACUN
ET L'AVENIR DE TOUS.

AUTORITÉ DES MARCHÉS FINANCIERS
AMF

Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 15 mars 2019, conformément à l'article 212-13 de son règlement général. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF.

Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

Le présent rapport suit les lignes directrices du Global Reporting Initiative (GRI) selon l'option conformité – Essentiels.

Message de Pierre-André de Chalendar

Président-Directeur Général de Saint-Gobain

L'année 2018 a été très positive pour Saint-Gobain. Nous avons vu nos performances opérationnelles progresser nettement, notamment en deuxième partie d'année, grâce à des marchés globalement porteurs, à une très bonne dynamique des prix de vente et à la résolution des problèmes industriels qui avaient pesé sur la rentabilité du Groupe au premier semestre. Tous nos métiers et toutes nos zones géographiques ont participé à cette croissance. L'année 2018 a également été marquée par l'élaboration et l'annonce de notre plan de transformation et de croissance.

Construire le Saint-Gobain de demain

Ce plan, baptisé *Transform & Grow*, est effectif depuis le 1er janvier 2019, et se déploie avec méthode et détermination à travers l'ensemble du Groupe. Il va nous permettre, tout en maintenant notre cap stratégique, de servir toujours mieux nos clients, de renforcer notre compétitivité et d'accélérer notre croissance.
Transform & Grow est structuré autour de deux piliers : une nouvelle organisation, et l'optimisation de notre portefeuille d'actifs grâce à une politique offensive d'acquisitions et de cessions. Il ouvre des perspectives nouvelles en nous rapprochant de nos client, en permettant une plus grande intégration de nos offres, le renforcement des synergies entre nos métiers, et une plus grande capacité à saisir les opportunités liées au digital.

Une ambition qui s'inscrit dans une vision à long terme

Tout en déployant notre plan de transformation, nous maintenons et renforçons notre stratégie d'innovation et d'engagement responsable qui a toujours fait la force de notre Groupe.
Avec nos clients, nous co-développons un grand nombre de nos solutions, pour aller vers toujours plus d'innovation personnalisée, et nous leur proposons des services adaptés à leurs besoins à chaque étape de leur

“Transform & Grow va nous permettre d’accélérer notre croissance”

parcours. Nos solutions apportent des bénéfices autant à nos clients directs qu’à l’utilisateur final.
Nos collaborateurs sont toujours plus nombreux à participer à notre Plan d’Epargne Groupe, dans 47 pays désormais, au point de représenter aujourd’hui 8% de notre actionnariat.
Nous avons aussi envers eux, et envers toutes les personnes intervenant sur nos sites, un devoir d’exemplarité en matière de santé et de sécurité, et nous devons être toujours plus vigilants.
Avec les communautés locales, dans les pays où nous sommes implantés, nous sommes un acteur responsable et engagé pour créer des dynamiques vertueuses en matière d’emploi, de formation professionnelle, de respect de l’environnement.
Et nous nous engageons envers l’ensemble de la société, dans le cadre de notre démarche de responsabilité, en particulier sur le climat.

Répondre aux grands défis de notre temps

Depuis longtemps, Saint-Gobain s’engage pour limiter les effets du changement climatique grâce à la contribution positive de ses solutions. Penser nos matériaux dans un contexte de changement climatique, d’urbanisation rapide et de forte croissance démographique ; participer à la construction de bâtiments efficaces énergétiquement, qui préservent la santé et le bien-être des occupants ; favoriser la transition vers une économie bas-carbone, et accompagner cette transition pour la rendre acceptable pour le plus grand nombre ; être partie prenante des nouvelles mobilités ; maîtriser les impacts de nos opérations industrielles ; réduire l’intensité en ressources de nos activités en favorisant la collecte et le réemploi des matériaux… Tout cela est devenu, plus qu’une attente, une exigence. Je suis d’ailleurs particulièrement fier que cette année, nous ayons intégré la A List – *Climate Change de CDP*, qui nous distingue parmi les entreprises les plus engagées contre le changement climatique, et qui nous invite à aller encore plus loin dans les progrès en matière de réduction des émissions de CO_2.

Dans un monde qui change, se réinventer tout en restant fidèle à nos valeurs

La transformation digitale amorcée depuis plusieurs années change la donne de façon radicale. L’industrie 4.0 révolutionne la manière dont fonctionnent nos usines et dont nous interagissons avec nos clients. Nous saisissons les nouvelles opportunités offertes par le digital en matière de e-commerce et de services, nous travaillons et communiquons différemment. Notre culture d’entreprise est forte et nous aide à fidéliser nos collaborateurs et à attirer les talents de demain. Elle est matérialisée par nos Principes de Comportement et d’Action – notre code de conduite éthique – et nos Attitudes – des savoir-être que chacun dans l’organisation doit s’approprier. Elle s’incarne aussi dans notre capacité à faire évoluer nos modes de management et à nous réinventer pour faire toujours plus de place à l’esprit entrepreneurial, à l’acquisition de nouvelles compétences, au feedback continu. Deux reconnaissances font à ce titre notre fierté : le label Top Employer Global, qui nous distingue parmi les tous meilleurs employeurs du monde pour la quatrième année consécutive, et notre présence pour la huitième année consécutive au classement des 100 entreprises les plus innovantes au monde, le *TOP 100 Global Innovator*, établi par Clarivate Analytics.

Les atouts de Saint-Gobain – sa capacité d’innovation, sa responsabilité sociale d’entreprise, l’impact positif de ses solutions – sont reconnus. La marque Saint-Gobain s’affirme de plus en plus comme un gage de qualité et de performance auprès des professionnels et des particuliers. Nos positions et nos résultats sont solides. Dans ces temps de changements, nous nous attachons à donner du sens, pour nos collaborateurs et nos parties prenantes. Nous abordons 2019 avec un élan renouvelé, grâce à une transformation en profondeur qui va nous permettre d’aller plus loin et de conquérir de nouveaux horizons.

Saint-Gobain aujourd'hui

1

1. PROFIL DU GROUPE **6**
1.1 Un Groupe mondial 6
1.2 Une assise financière solide 9
1.3 Des valeurs fortes matérialisées par les Principes de Comportement et d'Action 10
1.4 Les grandes étapes de la construction du Groupe 11

2. TRANSFORM & GROW : UN PLAN DE TRANSFORMATION POUR SAINT-GOBAIN **12**
2.1 Libérer le potentiel de croissance 12
2.2 Une nouvelle organisation autour de cinq entités 12

3. GOUVERNANCE **14**
3.1 Le Conseil d'administration 14
3.2 La Direction du Groupe 14

4. LE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR **16**

1. PROFIL DU GROUPE

1.1 Un Groupe mondial

Chiffre d'affaires 2018

41 774 M€

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PÔLE

Résultat d'exploitation

3 122 M€

Résultat net courant

1 729 M€

Présence industrielle dans 67 pays

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

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

RÉPARTITION DU RÉSULTAT D'EXPLOITATION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

Taux de croissance interne à structure et taux de change comparables — *Chiffre d'affaires* — *Nombre de collaborateurs*

181 001
collaborateurs

Plus de 100
nationalités représentées

Les marchés du Groupe

En % du chiffre d'affaires – données 2017

Les indicateurs croissance interne et variation à données comparables du chiffre d'affaires ou du résultat d'exploitation reflètent la performance organique en excluant l'impact : des variations de périmètre, en calculant les indicateurs de l'exercice considéré sur la base du périmètre de consolidation de l'exercice précédent (effet de périmètre) ; des variations de taux de change, en calculant les indicateurs de l'exercice considéré et ceux de l'exercice précédent sur la base des taux de change identiques de l'exercice précédent (effet de change) ; des changements dans les principes comptables applicables.

RSE

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DE LA VALEUR AJOUTÉE PAR PARTIE PRENANTE

549 200 emplois indirects

47 pays participent au Plan d'Épargne Groupe

91 % **Indice de diversité** (pourcentage de cadres dirigeants remplissant un des trois critères de diversité du Groupe : nationalité autre que française, expériences diverses, femme).

2,4 **Taux de fréquence des accidents** avec et sans arrêt de plus de 24 heures (collaborateurs, intérimaires et sous-traitants permanents).

Saint-Gobain figure sur la liste A du CDP – Climate Change

Les économies d'énergie générées par les solutions du Groupe sont **90** fois supérieures aux émissions de gaz à effet de serre qu'elles génèrent durant leur cycle de vie.

Digital

+16 % **de trafic** sur les principaux sites Internet du Groupe entre 2017 et 2018

+31 % **d'abonnés** sur les comptes réseaux sociaux du Groupe entre 2017 et 2018

R&D

Près de **400** **brevets déposés en 2018**

8 **centres de recherche transversaux**

3 700 **chercheurs**

Gouvernance

14 **administrateurs dont :**

94 % **de taux de présence**

73 % **d'administrateurs indépendants**

42 % **de femmes**

Présidents des Comités tous indépendants

1 **administrateur référent**

2 **administrateurs salariés** et **1** **administrateur représentant les actionnaires salariés**

1.2 Une assise financière solide

1.2.1 De très bons résultats financiers

Bénéfice net courant par action

3,18 €

Capitaux propres-part du Groupe

17 931 M€

Endettement net

8 193 M€

Investissements industriels

1 666 M€

1.2.2 Un actionnariat stable

1.2.3 Une performance reconnue par les agences de notations financières et extra-financières

La dette à long terme de Saint-Gobain est notée BBB avec une perspective stable par Standard & Poor's depuis le 9 décembre 2014.

La dette à long terme de Saint-Gobain est notée Baa2 avec une perspective stable par Moody's depuis le 9 décembre 2014.

L'action Saint-Gobain fait partie de l'indice CAC 40 en France et de l'indice mondial *The Global Dow* regroupant 150 sociétés des secteurs traditionnels et innovants.

Dans le domaine du développement durable et de la responsabilité sociale d'entreprise, Saint-Gobain est référencé par les indices MSCI *World ESG Leaders*, STOXX® *Global ESG Leaders*, *Euronext Vigeo Eurozone 120*, *ESI Excellence Global d'Ethibel*, ESI Excellence Europe d'Ethibel, *FTSE4Good* et *Dow Jones Sustainability Index*.

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

1.3 Des valeurs fortes matérialisées par les Principes de Comportement et d'Action

Saint-Gobain fonde son développement sur neuf Principes de Comportement et d'Action qui constituent un véritable code de conduite éthique. Formalisés en 2003, traduits dans 33 langues, diffusés auprès de l'ensemble des salariés, les Principes de Comportement et d'Action constituent une référence pour chacun. Leur application est une condition d'appartenance au Groupe.

5

PRINCIPES DE COMPORTEMENT

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

sont les valeurs fondamentales unissant les dirigeants et employés.

4

PRINCIPES D'ACTION

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

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

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

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

La mise en œuvre de la stratégie du Groupe se traduit par des politiques et des engagements qui sont appliqués par toutes les activités et tous les pays depuis le 1er janvier 2019.

Au premier rang de ceux-ci, les « politiques de référence ». Elles découlent directement des Principes de Comportement et d'Action et définissent les principes de management applicables à toutes les entités et à tous les collaborateurs de Saint-Gobain, mais aussi aux sous-traitants dans le cadre de leurs interventions pour le Groupe ainsi qu'aux fournisseurs dans le cadre de la politique d'achats responsables (voir Section 1.2 du Chapitre 3).

Cette volonté d'établir les Principes de Comportement de 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 salariés du Groupe et dans la majorité des contrats de travail (voir Section 1.2 du Chapitre 3).

1.4 Les grandes étapes de la construction du Groupe

- Saint-Gobain a été créé en 1665 sous le nom de Manufacture royale des glaces, afin de battre en brèche la suprématie de Venise dans la fabrication de miroirs. Dès le XIXe siècle, Saint-Gobain diversifie ses activités (chimie, tous types de produits verriers, puis automobile…) et s'internationalise.
- En 1970, Saint-Gobain se désengage de ses activités chimiques et fusionne avec la société Pont-à-Mousson, qui fabrique des canalisations en fonte.
- En 1990, l'acquisition de Norton permet à Saint-Gobain de doubler sa présence aux États-Unis. Elle 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, c'est l'intégration de Poliet qui sert de base au développement des métiers de la distribution. Le Groupe poursuit ensuite ses acquisitions dans le monde du négoce des matériaux de construction.

  En parallèle, Saint-Gobain intensifie ses efforts de recherche et accélère son expansion géographique, passant de 18 à 64 pays d'implantation entre 1986 et 2010.
- En 2005, l'acquisition de British Plaster Board, leader mondial de la plaque de plâtre, est la plus importante réalisée par Saint-Gobain. Associée à la laine de verre d'Isover, elle fait de Saint-Gobain le n° 1 mondial de l'aménagement intérieur.
- Saint-Gobain centre sa stratégie sur l'habitat durable tout en continuant de servir de nombreux marchés industriels. Fort de ses nombreuses implantations, le Groupe se développe sans cesse dans les pays émergents.
- En 2015, la cession de Verallia, sa filiale de fabrication de bouteilles et pots en verre, s'inscrit dans une stratégie d'optimisation du portefeuille d'activités.
- En 2018, Saint-Gobain met en œuvre un ambitieux plan de transformation, *Transform & Grow*, destiné à tirer de ses forces le plein bénéfice pour renforcer sa compétitivité et libérer pleinement son potentiel de croissance.

2. *TRANSFORM & GROW* : UN PLAN DE TRANSFORMATION POUR SAINT-GOBAIN

2.1 Libérer le potentiel de croissance

Saint-Gobain dispose de vraies forces : des fondamentaux de marché robustes, un positionnement sur des marchés en forte croissance, une présence en pays émergents qui se renforce, des capacités industrielles et d'innovation uniques, des solutions complètes qui répondent à la fois aux besoins des clients et aux grandes tendances du marché que sont la recherche toujours plus appuyée de confort, de produits responsables, de performance et de productivité…

Afin de tirer le plein bénéfice de ces forces pour renforcer la compétitivité du Groupe et libérer pleinement le potentiel de croissance, le Groupe met en œuvre depuis le 1er janvier 2019 un plan de transformation et de croissance, *Transform & Grow*, qui repose sur deux piliers :

- Une nouvelle organisation par marché, plus proche des clients pour capter toutes les opportunités, intégrant le digital à tous les niveaux pour mieux s'adapter aux nouveaux modes de consommation, et gagner en productivité ; et plus simple et plus agile pour accélérer les prises de décision, avec un effet positif sur la marge d'exploitation d'environ 60 points de base grâce à des économies de coûts de 250 millions d'euros d'ici 2021 (50 millions d'euros en 2019, 120 millions d'euros en 2020) en plus du plan d'économie de coûts de 1,2 milliard d'euros sur la période 2017-2020 ;
- Une gestion du portefeuille de produits et solutions agile et créatrice de valeur, avec un effet positif sur la marge d'exploitation d'environ 40 points de base lié à la cession de plus de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires avant fin 2019.

Ce plan de transformation doit au total permettre au Groupe de réaliser 250 millions d'économies supplémentaires et d'augmenter de plus de 100 points de base sa marge d'exploitation d'ici 2021.

2.2 Une nouvelle organisation autour de cinq entités

L'organisation de Saint-Gobain reposait sur un système matriciel, avec trois Pôles d'activité (Matériaux Innovants, Produits pour la Construction, Distribution Bâtiment) et 14 Délégations Générales coordonnant les actions du Groupe et le représentant dans ses différents pays d'implantation. Dans une optique de simplification et de plus grande efficacité, les Pôles et Délégations sont supprimés au profit d'une nouvelle organisation plus proche des marchés, plus agile et plus légère, avec l'objectif de servir au mieux les clients du Groupe et de leur proposer une offre élargie et plus intégrée.

Depuis le 1er janvier 2019 :

- **Les activités au service des marchés régionaux** (activités issues des anciens Pôles Distribution Bâtiment et Produits pour la Construction, Vitrage Bâtiment) sont désormais organisées par pays et consolidées en **quatre Régions** (Europe du Nord ; Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique ; Amériques ; Asie-Pacifique). Sur ces marchés où les produits et services sont acheminés principalement sur de courtes distances et fournis localement, l'organisation par pays et région permettra de tirer le meilleur profit des atouts de Saint-Gobain, de répondre aux besoins spécifiques de chaque marché local tout en favorisant la croissance et le développement de synergies commerciales ;
- **Une entité Solutions de Haute Performance** est en charge des **activités au service des marchés mondiaux** (correspondant à l'ancien Pôle Matériaux Haute Performance ainsi que l'activité de Vitrage automobile). Il s'agit en effet de produits et services à haute valeur unitaire pouvant être acheminés sur une longue distance, pour lesquels les modes de création de valeur sont souvent la co-innovation avec les clients et la technologie sur mesure. Les BU de Solutions de Haute Performance permettent de servir au mieux les différents marchés avec trois BU organisées par marchés (Mobilité, Sciences de la Vie, Industrie de la Construction) et deux servant plus largement l'industrie (une BU Abrasifs et systèmes composites organisée par canaux de distribution et une BU Céramiques organisée autour de ses produits). L'organisation dédiée aux marchés mondiaux de Solutions de Haute Performance permet de prendre en compte la diversité des business, tout en étant alignée avec les trois grands principes du plan de transformation : la proximité avec les clients, la meilleure prise en compte du digital et la simplicité et l'agilité.

Les pays (dans le cas des métiers régionaux) ou les BU de Solutions de Haute Performance sont responsables de leur compte de résultat, dans le cadre d'un processus de décision allégé et simplifié.

La nouvelle organisation permet une prise de décision plus rapide en supprimant plusieurs niveaux d'approbation sur l'essentiel des décisions. Elle s'appuie sur un modèle de développement adapté aux spécificités des marchés ou des régions, avec des approches « sur mesure » là où cela est nécessaire. La structure de gestion est simplifiée par le passage d'une structure matricielle à une organisation managériale simplifiée et directe.

Les échanges et la coopération entre les différents métiers du Groupe sont également facilités, notamment entre les activités industrielles et de distribution : les enseignes très avancées en matière de digital peuvent faire bénéficier de leur expérience d'autres marques du Groupe ; dans le but d'accélérer le *time to market*, de nouveaux lancements de produits peuvent donner lieu à des phases de tests dans des enseignes du Groupe. Au total, ce sont des offres plus complètes et plus intégrées qui seront proposées aux clients.

L'organisation par pays sur les marchés locaux permet enfin de répondre précisément aux besoins spécifiques de chaque marché, notamment car les climats, les normes et les modes de construction varient fortement d'un pays à l'autre. Elle permettra au Groupe d'aller chercher de nouveaux relais de croissance à travers le développement de nouveaux services, solutions et *business models*.

Cette nouvelle organisation induit par ailleurs des changements de culture et de façons de travailler ensemble, basées sur le partage, une plus forte intégration, et une plus grande responsabilisation des équipes.

La responsabilité de la mise en œuvre de ce plan est confiée à Benoit Bazin, que le Conseil d'administration a nommé, sur proposition de Pierre-André de Chalendar, Directeur Général Délégué du Groupe.

Au-delà, et plus globalement, les organes de Direction du Groupe sont allégés pour fonctionner de façon plus fluide et efficace.

Le nouveau Comité Exécutif du Groupe est composé de 14 membres.

LA NOUVELLE ORGANISATION DU GROUPE

3. GOUVERNANCE

3.1 Le Conseil d'administration

Au 1er janvier 2019

Pierre-André de CHALENDAR
Président-Directeur Général
de la Compagnie de Saint-Gobain

Lydie CORTES
Administrateur salarié

Iêda GOMES YELL
Chercheur et administrateur de sociétés

Anne-Marie IDRAC
Administrateur de sociétés

Pamela KNAPP
Administrateur de sociétés

Agnès LEMARCHAND
Administrateur de sociétés

Frédéric LEMOINE
Président d'Allegro Cantabile

Dominique LEROY
Administrateur délégué (CEO) de Proximus

Jacques PESTRE
Directeur Général Adjoint de Saint-Gobain Distribution Bâtiment France, en charge de l'enseigne Point.P et administrateur représentant les actionnaires salariés

Denis RANQUE
Président du Conseil d'administration d'Airbus

Gilles SCHNEPP
Président du Conseil d'administration de Legrand

Jean-Dominique SENARD
Président de la Gérance de Michelin

Philippe THIBAUDET
Administrateur salarié

Philippe VARIN
Président du Conseil d'administration d'Orano

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

3.2 La Direction du Groupe

Le Comité Exécutif comprend, depuis le 1er janvier 2019, les membres suivants :

1 Pierre-André de CHALENDAR, Président-Directeur Général
2 Benoit BAZIN, Directeur Général Délégué
3 Armand AJDARI, Directeur Recherche et Développement
4 Julie BONAMY, Directrice de la Stratégie
5 Patrick DUPIN, Directeur Général Adjoint, Directeur Général Région Europe du Nord | **6 Javier GIMENO,** Directeur Général

Le Comité Exécutif
se réunit une fois par mois.

Adjoint, Directeur Général Région Asie-Pacifique | **7 Laurent GUILLOT,** Directeur Général Adjoint, Directeur Général Solutions de Haute Performance | **8 Benoit d'IRIBARNE,** Directeur Technologie et Performance Industrielle | **9 Thomas KINISKY,** Directeur Général Adjoint, Innovation et Président Amérique du Nord | **10 Claire PEDINI,** Directrice Générale Adjointe, Ressources Humaines et Transformation Digitale | **11 Laurence PERNOT,** Directrice de la Communication | **12 SREEDHAR N.,** Directeur Financier
13 Guillaume TEXIER, Directeur Général Adjoint, Directeur Général Région Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique
14 Antoine VIGNIAL, Secrétaire Général, chargé de la Responsabilité Sociale d'Entreprise

4. LE MODÈLE DE CRÉATION DE VALEUR

Dans un monde en mouvement et face aux défis du changement climatique, de l'urbanisation, ou de la digitalisation, la nouvelle organisation du Groupe, plus simple et agile, s'appuie sur des ressources internes et externes pour accélérer la transformation, avec l'objectif de contribuer positivement pour une création de valeur partagée avec les parties prenantes.

À PARTIR DE NOS RESSOURCES

UN ENGAGEMENT FORT DES COLLABORATEURS

- **181 001** collaborateurs dans **67** pays
- **+100** nationalités
- **23,8 %** de femmes cadres
- **71,9 %** participation collaborateurs

PRÉSENCE GLOBALE ET PROXIMITÉ LOCALE

Plus de **900** sites industriels et **4 100** points de vente

UNE MARQUE SAINT-GOBAIN ET DES MARQUES MÉTIER FORTES

Pour les clients, les industriels et les professionnels du bâtiment

UNE EXPERTISE DANS DES MÉTIERS LOCAUX ET GLOBAUX

- Distribution pour la construction, vitrage bâtiment, gypse, isolation, mortiers, canalisation et produits d'extérieur
- Mobilité, sciences de la vie, industrie de la construction, céramiques, abrasifs et systèmes composites

SYNERGIES ET COMPLÉMENTARITÉ DE L'OFFRE

- Portefeuille de produits et services
- Synergies régionales, mondiales et des marchés

RESSOURCES FINANCIÈRES

- CA : **41 774 M€**
- RE : **3 122 M€** et R. Net courant : **1 729 M€**

DES COMPÉTENCES CLÉS POUR SE TRANSFORMER

- Innovation : **8** centres de recherche
- Digital : **1 600** tech-experts de **58** nationalités

RESSOURCES NATURELLES ET ÉNERGIE

NOTRE CRÉATION DE VALEUR

NOTRE IDENTITÉ ALLIANT AGILITÉ ET SIMPLICITÉ

MISSION	OFFRE	RELATIONS CLIENTS
Concevoir, produire et distribuer des matériaux et des solutions pensés pour le bien-être de chacun et l'avenir de tous	Solutions et services Bien-être Développement Durable Performance	Intimité Clients Implication jusqu'à l'utilisateur final

DES **VALEURS PARTAGÉES** AUTOUR DES PRINCIPES DE COMPORTEMENT ET D'ACTION

NOS MARCHÉS

Marchés locaux

- Europe du Nord
- Amériques
- Europe du Sud, Moyen-Orient et Afrique
- Asie-Pacifique

Marchés mondiaux

- Mobilité
- Science de la Vie
- Industrie de la Construction
- Industrie

NOS LEVIERS DE PERFORMANCE

PORTEFEUILLE D'ACTIFS GÉRÉ DE FAÇON AGILE ET CRÉATRICE DE VALEUR

POUR UNE CROISSANCE DURABLE

LIBÉRER LA CROISSANCE ET AUGMENTER LA COMPÉTITIVITÉ

Une **amélioration globale** de la marge d'exploitation de plus de **100 points** de base d'ici 2021

CONTRIBUER À UN DÉVELOPPEMENT RESPONSABLE ET DURABLE *(feuille de route RSE)*

ÉTHIQUE DES AFFAIRES

- Former 100 % des nouveaux cadres aux programmes de formation Adhere, Comply et Act dans leur première année d'intégration

CHANGEMENT CLIMATIQUE

- Réduire nos émissions Carbone de 20 % en 2025 (base 2010)

INCLUSION ET DIVERSITÉ

- Conserver un indice de diversité toujours supérieur à 90%
- Avoir 25 % de femmes cadres en 2020
- Avoir 25 % de femmes cadres dirigeantes en 2025

ÉCONOMIE CIRCULAIRE

- Réduire les prélèvements de matières premières naturelles vierges
- Réduire de 50 % les déchets non valorisés en 2025 (base 2010)

SANTÉ ET SÉCURITÉ SUR L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE DE VALEUR

- Réduire le nombre d'accidents avec et sans arrêt (TF2) pour nos collaborateurs, intérimaires et sous-traitants sur site

CRÉATION DE VALEUR LOCALE ET INCLUSIVE

- Être à l'écoute de nos collaborateurs
- Favoriser l'actionnariat salarié
- Former l'ensemble de nos collaborateurs

CRÉER DE LA VALEUR PARTAGÉE AVEC LES PARTIES PRENANTES

- CA : **41 774 M€**
- Coûts opérationnels – versements aux fournisseurs : **28 971 M€**
- Valeur ajoutée : **13 092 M€**
- Part conservée pour la croissance : **2 738 M€**
- Investissements en faveur des communautés locales : **6,8 M€**
- Remboursement des intérêts : **267 M€**
- Dividendes versées : **752 M€**
- Impôts et taxes : **775 M€**
- Cotisations retraites : **310 M€**
- Salaires et autres rémunérations du personnel : **8 243 M€**

Stratégie 2

1. LE GROUPE ET SON ENVIRONNEMENT 18
1.1 Le défi de la croissance démographique et de l'urbanisation 18
1.2 Le défi du changement climatique 18
1.3 Le défi de la transformation digitale 20
1.4 Un Groupe à l'écoute de son écosystème 20
1.5 L'intégration de la vision des parties prenantes 22

2. LES MÉTIERS DU GROUPE 24
2.1 Métiers régionaux 24
2.2 Métiers mondiaux 28

3. LES PRINCIPAUX MARCHÉS DU GROUPE 31
3.1 Les marchés de la construction 31
3.2 Le marché de la mobilité 31
3.3 Le marché de la santé 32
3.4 Les marchés industriels 32

4. DES RÉPONSES ADAPTÉES À CHAQUE CLIENT 33
4.1 Une offre complète 33
4.2 Pour l'utilisateur final : offrir du bien-être 34
4.3 Pour le professionnel de la construction : permettre une amélioration de la productivité 36
4.4 Pour le client industriel : être le fournisseur de performance et d'innovation sur mesure 38
4.5 Pour tous : être un acteur clé du développement durable 39

5. PRIORITÉS OPÉRATIONNELLES 41
5.1 Poursuivre l'amélioration de l'expérience client 41
5.2 Innover pour se différencier durablement 43
5.3 Développer les synergies 46
5.4 Optimiser l'allocation des ressources 47

1. LE GROUPE ET SON ENVIRONNEMENT

1.1 Le défi de la croissance démographique et de l'urbanisation

Mi-2018, la population mondiale est estimée à 7,6 milliards d'habitants [1] : elle devrait atteindre 9,8 milliards d'habitants en 2050 [1]. Cette croissance démographique s'accompagne d'une urbanisation galopante. En 2015, 53,9 % de la population mondiale habitait en ville ; cette proportion atteindra 68,4 % d'ici 2050, ce qui représente 2,7 milliards d'urbains supplémentaires [1]. L'Afrique et l'Asie représenteront 90 % de cette croissance [1], entraînant un besoin croissant en logements et en infrastructures notamment dans des villes actuellement de taille intermédiaire, destinées à devenir des mégalopoles.

CROISSANCE DÉMOGRAPHIQUE ET URBANISATION

Dans les pays émergents confrontés à la persistance de bidonvilles, l'accès au logement est un enjeu socio-économique majeur appelant des solutions adaptées. Dans le même temps, l'émergence d'une large classe moyenne à plus fort pouvoir d'achat, y compris en Afrique, stimule une nouvelle demande avec des exigences de confort de plus en plus fortes.

Ce défi est au cœur des préoccupations du Groupe et se traduit par une offre complète de solutions permettant de faire face à la demande croissante de logements et d'infrastructures, et par des réponses adaptées, au niveau local, pour concevoir des solutions durables et contribuer à la construction de villes résilientes garantissant le bien-être des individus dans un contexte de raréfaction des ressources et de changement climatique.

1.2 Le défi du changement climatique

Vingt-cinq ans après le premier Rapport du Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC), l'ampleur du problème du réchauffement climatique est aujourd'hui pleinement mesurée ; le Rapport Stern [2] qui sert de référence a montré que le coût de l'inaction était supérieur à celui d'un plan coordonné pour réduire le changement climatique.

Aussi, après plus de vingt ans de négociations et face à l'urgence de la situation, les États ont décidé de s'engager sur des objectifs chiffrés de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre. L'Accord de Paris, entré en vigueur le 4 novembre 2015, porte l'ambition contraignante de maintenir la hausse des températures en dessous de 2 °C par rapport à l'ère préindustrielle. Pour limiter la hausse à 1,5 °C, au-delà de laquelle les conséquences environnementales et économiques seraient majeures, il est nécessaire d'ici 2030 de réduire les émissions de CO_2 de 45 % par rapport à leur niveau 2010, et de réaliser la « neutralité carbone » en 2050 [3]. Au-delà des

(1) World Urbanization Prospects 2018 – Nations Unies.
(2) Rapport Stern sur l'économie du changement climatique, 2006.
(3) Global Warming of 1.5°C, Intergovernmental Panel on climate change, octobre 2018.

États, l'engagement positif de nombreux acteurs (villes et entreprises) permet d'espérer, au-delà d'une prise de conscience globale, la mise en oeuvre de plans d'action ambitieux et le respect des objectifs fixés par l'accord de Paris.

Dans le secteur privé, de nombreux leviers d'action existent pour réduire l'empreinte environnementale : en 2014, le secteur du bâtiment représentait 31 % de la consommation d'énergie mondiale, 54 % de la demande d'électricité, et 23 % des émissions de CO_2 liées à l'énergie. Pour limiter le réchauffement à 1,5 °C, la consommation d'énergie des bâtiments ne doit pas augmenter de plus de 20 % d'ici 2050 par rapport à 2010 au niveau mondial[1].

Le principal potentiel de gain énergétique réside dans la réduction de la consommation de chauffage et climatisation rendue possible par l'amélioration de l'isolation des bâtiments et de la performance des équipements. L'efficacité énergétique des bâtiments présente donc de nombreuses opportunités pour lutter contre le réchauffement climatique. Aujourd'hui toutefois, le principal déclencheur de travaux de rénovation est l'amélioration du confort du logement. Dans ces conditions, il est nécessaire d'associer le confort de l'habitat et son efficacité énergétique afin de créer un levier d'action majeur en faveur du changement climatique.

Par ailleurs, les politiques publiques adoptent de plus en plus fréquemment une approche par « cycle de vie » qui tient compte de l'impact environnemental d'un bâtiment dans son intégralité, de l'extraction des matières premières à sa déconstruction et au recyclage de ses matériaux. La revalorisation des matériaux permet de générer une croissance économique supplémentaire, tout en limitant l'utilisation de ressources et les émissions. Étendue, une telle démarche permet de découpler l'augmentation de la richesse économique et celle de l'utilisation des ressources.

Source : Agence Européenne pour l'Environnement [2]

À travers ses engagements (voir Chapitre 3, Section 4), son rôle actif pour exercer une influence vertueuse sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, et la mise sur le marché de solutions toujours plus durables et respectueuses de l'environnement, le Groupe a pleinement intégré à sa vision stratégique ce défi du changement climatique.

(1) Global Warming of 1.5°C, Intergovernmental Panel on climate change, octobre 2018.
(2) L'Environnement en Europe : État et perspectives 2015 – Synthèse, Agence européenne pour l'environnement.

1.3 Le défi de la transformation digitale

Le numérique ouvre de nouvelles opportunités dans les échanges commerciaux, avec un taux de croissance annuel très élevé du e-commerce partout dans le monde depuis le début des années 2000. Cette croissance n'est plus essentiellement le fait des pays développés : dans les pays émergents, il y aura 3 milliards d'utilisateurs d'Internet en 2022, contre 2,1 milliards en 2017 [(1)]. Le faible coût d'investissement nécessaire au lancement d'une plateforme de commerce en ligne a réduit les barrières à l'entrée tandis que l'asymétrie d'information entre vendeurs et clients se réduit. Se rapprocher des clients finaux pour éviter de nouvelles intermédiations devient aujourd'hui impératif pour les entreprises. Par ailleurs, pour se différencier, ce n'est plus seulement le produit qui compte, mais les services qui y sont associés. Le digital redessine les équilibres concurrentiels, et la manière dont les entreprises interagissent avec leurs parties prenantes (clients, salariés, fournisseurs).

Le digital révolutionne également l'organisation des usines et est à l'origine d'une évolution majeure et progressive des modes de production : il donne accès en temps réel à de très nombreuses informations sur les outils industriels désormais interconnectés, et permet une analyse poussée de ces données. On recense ainsi des avancées de deux ordres : d'une part l'augmentation de la productivité, grâce à la réduction des stocks, des pannes, des pertes de temps et de matière ; d'autre part, l'amélioration de la flexibilité des processus productifs. L'industrie 4.0 ouvre en effet les portes d'une personnalisation de masse, qui repose notamment sur des actifs localisés au plus près des clients finaux.

Avec le numérique se prépare également un profond renouvellement du bâtiment et de l'habitat. L'intégration numérique des bâtiments génère des changements techniques dans la construction, notamment par l'utilisation croissante de la maquette numérique, ou *Building Information Modeling*, qui offre une vision intégrée du bâtiment durant toutes les étapes de son cycle de vie. La domotique, qui contribue notamment à réduire la consommation énergétique des bâtiments et à améliorer la sécurité, permet également une intégration toujours plus complète des équipements intelligents dans les usages du quotidien, aussi bien dans l'habitat que dans l'automobile et les transports.

À travers son offre de solutions et en faisant évoluer ses manières de travailler, d'interagir avec ses clients ou fournisseurs, de fabriquer ses produits et de les distribuer, Saint-Gobain poursuit sa transformation digitale, et prévoit une accélération dans le cadre de son programme *Transform & Grow* (voir Chapitre 1, Section 2).

1.4 Un Groupe à l'écoute de son écosystème

Les équipes du Groupe, dans chacun de leurs périmètres respectifs, sont à l'écoute de leurs parties prenantes et en premier lieu de leurs clients. L'organisation du Groupe, sa taille, sa dimension internationale et la variété de ses métiers, impliquent une gestion décentralisée du dialogue avec les parties prenantes laissant aux entités opérationnelles une grande autonomie dans la conduite des affaires. Le dialogue doit être constructif, transparent et fondé sur la confiance réciproque.

Dans le but de mieux piloter ce dialogue, les parties prenantes prioritaires ont été regroupées par enjeu (voir illustration ci-dessous). Cela permet de formaliser la remontée d'information sur les attentes des parties prenantes internes et externes en désignant, pour chacune d'elles, une fonction du Groupe chargée de réaliser la synthèse des attentes recensées au niveau local, national ou international.

(1) Boston Culting Groupe, Digital Consumers, Emerging Markets and the $4 trillion future, septembre 2018.

Ainsi, les attentes principales de ses parties prenantes sont intégrées à la stratégie de long terme du Groupe.

Catégories de parties prenantes	Principales parties prenantes	Interlocuteurs	Modalités de dialogue
Marché	▪ Clients ▪ Utilisateur final ▪ Prescripteurs ▪ Fournisseurs	Marketing	▪ 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 finals ▪ Charte fournisseurs ; Suivi des plans d'actions pour la politique Achats Responsables
Société civile	▪ ONG ▪ Fondations ▪ Associations ▪ Universités ▪ Éducation secondaire et professionnelle ▪ Médias en ligne (réseaux sociaux, blogs…)	RSE	▪ Publications du Groupe ▪ Rencontres ▪ Participation à des formations universitaires ▪ Forums dans les écoles ▪ Soutien au développement des jeunes
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 ▪ Travaux d'expérimentation sur les territoires en partenariat avec des organismes publics et avec les élus
Collaborateurs	▪ Salariés ▪ Intérimaires ▪ Représentants des salariés ▪ Alternants ▪ Stagiaires	Ressources humaines	▪ Contacts permanents ▪ Supports de communication interne ▪ Réunions avec les dirigeants du Groupe ▪ Instances représentatives du personnel ▪ Intranet ▪ Site internet
Investisseurs	▪ Actionnaires dont salariés ▪ Institutionnels ▪ Individuels ▪ ISR ▪ Agences de notation et de *ranking*	Communication financière	▪ Publications du Groupe (brochures…) ▪ Site Internet ▪ Lettres aux actionnaires ▪ Guide de l'actionnaire ▪ Déclarations publiques ▪ Réunions avec les investisseurs ▪ Réunion avec les actionnaires individuels
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 ▪ Green Building Councils

1.5 L'intégration de la vision des parties prenantes

Saint-Gobain a mené en 2015 une analyse de matérialité en trois étapes :

- l'identification des enjeux prioritaires fondée sur une analyse de la documentation disponible concernant le Groupe, ses activités et son environnement ;
- le partage de ses enjeux avec des parties prenantes principales ;
- la hiérarchisation des enjeux par la confrontation entre les attentes des parties prenantes et la vision du management du Groupe.

La matrice de matérialité qui découle de cette analyse a été établie sur la base d'une recherche de consensus entre les parties prenantes externes et internes. Une note méthodologique est disponible sur le site Internet www.saint-gobain.com.

Afin de donner plus de lisibilité aux enjeux, ils ont été regroupés et synthétisés en 2016 autour de quatre thèmes prioritaires de long terme liés à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) :

- changement climatique ;
- pratiques responsables des affaires ;
- diversité ;
- santé et sécurité.

À ces quatre enjeux RSE prioritaires, le Groupe a associé deux enjeux RSE complémentaires liés à son développement :

- économie circulaire ;
- création de valeur locale.

Enfin, Saint-Gobain a confirmé par le dialogue avec ses parties prenantes deux enjeux stratégiques liés à sa performance et à la réalisation de sa promesse de marque :

- excellence opérationnelle ;
- solutions pour améliorer le bien-être et la vie quotidienne.

La matrice reflète à la fois l'identité forte du Groupe et les enjeux plus spécifiques liés à ses activités et à son développement local. Elle est en cohérence avec le renouvellement en 2016 de la marque Saint-Gobain.

En 2018, Saint-Gobain a mené une étude des risques et opportunités liés à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) 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. 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 (voir Section 3.3 du Chapitre 9).

Ainsi, au sein de ces enjeux prioritaires, huit risques et opportunités spécifiques ont été identifiés :

- diversité dans l'organisation et inclusion dans l'enjeu diversité ;
- efficacité énergétique et intensité carbone des opérations dans l'enjeu changement climatique ;
- éthique des affaires dans l'enjeu pratiques responsables des affaires ;
- gestion des compétences et des talents dans l'enjeu excellence opérationnelle ;
- sécurité des produits dans l'enjeu excellence opérationnelle ;
- intégration de matières recyclées au sein des produits dans l'enjeu économie circulaire ;
- performance énergétique et carbone des produits et services dans l'enjeu changement climatique ;
- santé et sécurité au travail dans l'enjeu santé et sécurité.

ATTENTE DES PARTIES PRENANTES
SEUIL 1
ENJEUX RSE LES PLUS STRATÉGIQUES
SEUIL 2
ENJEUX RSE IMPORTANTS
SEUIL 3
ENJEUX RSE D'IMPORTANCE MODÉRÉE
Diversité de nos équipes
Solutions efficacité énergétique
Pratiques d'influence responsables
Partenariats locaux pour de nouvelles implantations
Économie circulaire
Culture de conformité
Réduction empreinte carbone
Développement des collaborateurs
Des marques fortes inspirant la confiance aux clients
Achats Responsables
Santé-Sécurité
Transformation digitale au service de l'efficacité opérationnelle
Investissements sur les marchés en croissance
Synergies locales avec les parties prenantes
Science du bâtiment et mesure du multi-confort
Efficacité opérationnelle et profitabilité
Solutions multiconfort qui répondent aux besoins individuels
Transformation digitale au service des clients
Anticipation des risques liés au changement climatique
Innovation ouverte
Partenariats de codéveloppement pour les marchés industriels
SEUIL 3
ENJEUX RSE D'IMPORTANCE MODÉRÉE
SEUIL 2
ENJEUX RSE IMPORTANTS
SEUIL 1
ENJEUX RSE LES PLUS STRATÉGIQUES
VISION DU MANAGEMENT DU GROUPE
Changement climatique
Pratiques responsables des affaires
Diversité
Santé-Sécurité
Économie circulaire
Solutions d'amélioration du bien-être et de la vie quotidienne
Excellence opérationnelle
Création de valeur locale

2. LES MÉTIERS DU GROUPE

Saint-Gobain conçoit, produit et distribue des matériaux et des solutions pensés pour le bien-être de chacun et l'avenir de tous. Ces matériaux se trouvent partout dans l'habitat et la vie quotidienne : bâtiments, transports, infrastructures, ainsi que dans de nombreuses applications industrielles. Ils apportent confort, performance et sécurité, tout en répondant aux défis de la construction durable, de la gestion efficace des ressources et du changement climatique.

Saint-Gobain ambitionne de répondre aux attentes individuelles d'aujourd'hui et aux défis collectifs de demain en offrant à ses clients du bien-être à travers des solutions durables et respectueuses de l'environnement et de la santé ; et à ses clients professionnels en particulier, une garantie de productivité, de performance et d'innovation.

Depuis le 1er janvier 2019, Saint-Gobain est organisé en métiers régionaux et en métiers globaux, afin d'être toujours plus agile et proche de ses clients (voir Chapitre 1, Section 2, sur le plan de transformation *Transform & Grow*).

2.1 Métiers régionaux

Saint-Gobain conçoit et développe des solutions innovantes qui améliorent la qualité des lieux de vie et réduisent l'impact environnemental des bâtiments avec une offre unique de produits et de services pour l'ensemble des domaines de la construction. Ces solutions visent à améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments et le confort des utilisateurs, notamment acoustique, thermique, visuel et la qualité de l'air, dans le respect de l'environnement, en particulier grâce à l'analyse du cycle de vie de ses produits. Leader mondial sur les marchés de l'aménagement intérieur et extérieur à travers des marques à très forte notoriété, le Groupe répond à la fois aux attentes de bien-être des utilisateurs et de facilité de pose des installateurs. Il propose une offre de solutions adaptée aux spécificités de ses marchés locaux, qu'il s'agisse des modes ou des styles de construction, des systèmes constructifs, des particularités liées au climat, pour rénover des villes déjà bâties ou entreprendre de vastes chantiers de construction neuve dans des zones en plein développement.

Distribution de Produits pour la Construction

Saint-Gobain sert plus de 7 millions de clients chaque année sur les marchés de la construction neuve, de la rénovation et de l'aménagement de l'habitat. Le Groupe dispose d'un réseau d'enseignes fortes et complémentaires, généralistes, spécialistes et *cross canal*, tournées vers l'artisan, le particulier à projet, la petite, la moyenne ou la grande entreprise. Ancrée sur son marché local, chaque enseigne a un positionnement qui répond au besoin spécifique de son marché. Pour assurer à ses enseignes une croissance rentable et durable, Saint-Gobain s'appuie sur le développement de son offre *cross canal*, avec pour objectif d'apporter le même niveau de service et de satisfaction à chaque typologie de clients. Une logistique solide permet un élargissement de l'offre de produits et services ainsi qu'une amélioration continue de la disponibilité des produits. Toujours plus innovante, l'offre de services s'enrichit constamment par de nouvelles applications mobiles permettant d'améliorer et de faciliter plus encore le parcours du client, jusqu'au paiement accéléré dans le point de vente.

Les enseignes identifient les besoins et saisissent des leviers de croissance pour diversifier leur activité. C'est ainsi que certaines d'entre elles proposent à leurs clients des offres spécifiques pour l'aménagement des espaces routiers (garde-corps, poteaux d'éclairage, etc.). Elles fournissent également des solutions à destination du marché des barrages hydroélectriques ainsi que des matériaux spécifiques pour l'industrie de la marine. D'autres enseignes spécialistes investissent le marché des préfabriqués dans de nombreux domaines tels que la salle de bain, la toiture ou encore les pièces de charpente. En anticipant l'un des grands enjeux de société qu'est le vieillissement de la population, Saint-Gobain dispose d'une offre de produits et services dédiée plus largement à l'accessibilité pour tous dans l'habitat. Enfin, le Groupe poursuit le développement de la mutualisation des espaces pour plusieurs enseignes mais aussi pour les centres logistiques partout en Europe. Il propose aux clients une offre complète et centralisée dans une logique de gain de temps.

Vitrage bâtiment

Saint-Gobain produit et commercialise du verre plat et transforme et distribue des solutions verrières pour le marché du bâtiment. Ces solutions, destinées aux marchés de la façade, de la fenêtre, de la décoration intérieure et de la protection des biens et des personnes, répondent aux enjeux d'économie d'énergie, d'esthétique, de confort, d'ergonomie et de sécurité. Saint-Gobain ambitionne d'être le partenaire privilégié de ses clients : installateurs, transformateurs, fabricants, distributeurs et architectes. Les solutions verrières de Saint-Gobain permettent d'améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments et le confort des utilisateurs : isolation thermique, contrôle solaire, apports lumineux, aménagement et décoration intérieurs, protection contre les balles ou les incendies. Saint-Gobain propose également une large gamme de vitrages actifs tels que PRIVA-LITE, s'opacifiant électriquement sur demande ou encore les solutions SageGlass®, à teinte variable, principalement proposées pour des projets de façade.

Gypse

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

Isolation

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

Mortiers

Saint-Gobain est le leader mondial dans ce domaine. Le Groupe propose une large gamme de solutions pour protéger, isoler et décorer les façades des maisons individuelles ou des bâtiments d'habitation, commerciaux et industriels. Pour la pose du carrelage, il propose des solutions spécifiques qui garantissent la sécurité et le confort de mise en œuvre. Pour les sols, les solutions couvrent des domaines d'application variés : réalisation de chapes neuves ou rénovées, nivellement et finition des sols avant pose d'un revêtement associé, décoration par l'utilisation de mortiers teintés dans la masse, solutions techniques par exemple pour les zones de forte affluence ou le chauffage par le sol. Dans tous les domaines constructifs, un ensemble de mortiers techniques vient aider aux travaux nécessaires à la réalisation ou à la reprise du gros œuvre. Enfin, une offre d'adjuvants permet de répondre à la demande croissante pour l'amélioration des caractéristiques techniques des bétons destinés à la construction.

Canalisation

Saint-Gobain propose des solutions complètes pour les marchés du cycle de l'eau, et s'appuie sur un savoir-faire de plus de 160 ans pour répondre aux exigences les plus élevées. 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. Il sert également les marchés minier, hydroélectrique et industriel.

Produits d'extérieur

Saint-Gobain est présent sur le marché de l'habitat nord-américain avec une gamme complète de produits spécifiques. Pour les toitures, le Groupe propose des bardeaux asphaltés et composites haut de gamme dans un large choix de styles et de couleurs. Pour les façades, il offre des solutions d'habillage en clins, bardeaux ou panneaux déclinés dans une multitude de matériaux (PVC, polypropylène). Faciles d'entretien, ces produits sont reconnus pour leur esthétique et leur résistance aux intempéries. L'activité fournit également des solutions complètes pour l'extérieur des habitations unifamiliales et multifamiliales : barrières, aménagements de terrasses et balustrades en PVC et matériaux composites.

Marques principales	Positionnement
SAINT-GOBAIN	Fournisseur de solutions performantes et esthétiques pour un habitat plus confortable et plus sûr
GLASSOLUTIONS	Transformateur et distributeur de solutions verrières performantes pour l'habitat résidentiel et tertiaire
vetrotech	Expert en solutions vitrées de protection contre l'incendie et de haute sécurité pour le bâtiment et la marine
SageGlass	Vitrage dynamique à teinte variable commandé par un procédé électronique, pour optimiser la luminosité, économiser l'énergie et améliorer le confort à l'intérieur des bâtiments
SWISSPACER	Espaceurs thermiques de vitrages isolants
	Solutions à base de plâtre pour l'isolation et l'aménagement intérieur
Lesphon eurocoustic	Systèmes de panneaux et plafonds muraux acoustiques
isover	Solutions d'isolation durable pour le bâtiment et les marchés techniques
CertainTeed	Produits pour la construction spécifiques aux bâtiments nord-américains
Celotex	Solutions d'isolation en PIR pour le bâtiment et les marchés techniques au Royaume-Uni
weber	Solutions pour la pose de carrelage, enduits de façades, mortiers techniques, de maçonnerie et de sols
PAM	Solutions complètes de canalisations pour l'adduction d'eau et l'assainissement
	FRANCE
POINT.P	Distributeur de matériaux de construction et de produits du bâtiment
CEDEO	Spécialiste en sanitaire-chauffage-plomberie
LA PLATEFORME DU BÂTIMENT	Réseau de distribution exclusivement réservé aux professionnels du bâtiment
LAPEYRE	Distributeur de produits destinés à l'aménagement de la maison en menuiseries intérieures et extérieures, cuisines, salles de bains et sols
HOMLY YOU	Site Internet d'intermédiation mettant en relation des professionnels qualifiés du bâtiment et des particuliers à projets
	ROYAUME-UNI
JEWSON	Distributeur de matériaux de construction et de bois durable
Graham	Spécialiste en plomberie, chauffage et articles de salles de bains
MINSTER	Distributeur national d'isolation et de cloisons sèches, proposant aux clients une gamme complète de matériaux d'isolation, de plaque de plâtre, de couverture et de plafond
	ALLEMAGNE
raab karcher	Distributeur de matériaux de construction
KERAMUNDO	Spécialiste en carrelage
MARKETING PLUS	Service marketing pour les artisans : personnalisation de sites Internet et supports publicitaires
	PAYS-BAS
raab karcher	Distributeur de matériaux de construction
	PAYS NORDIQUES (Danemark, Finlande, Norvège, Suède)
DAHL	Spécialiste en plomberie-sanitaire-chauffage, génie civil, industrie, refroidissement et gestion immobilière
OPTIMERA	Distributeur de matériaux de construction pour les professionnels et les particuliers
BEVEGO	Spécialiste en acier, isolation technique et ventilation
	SUISSE
SANITAS TROESCH	Spécialiste de salles de bains et cuisines pour les professionnels et les particuliers

Marques principales	Positionnement
	ESPAGNE
Distriplac	Spécialiste en aménagement intérieur et isolation
dp materiales	Distributeur de matériaux et de produits pour la construction
LA PLATAFORMA DE LA CONSTRUCCIÓN	Réseau de distribution exclusivement réservé aux professionnels du bâtiment
	BRÉSIL
Telhanorte	Vente aux particuliers et aux professionnels de produits et services d'aménagement de l'habitat
	EUROPE
Altech	Marque propre internationale de distribution. Plomberie-Chauffage
	EUROPE & BRÉSIL
Alterna	Marque propre internationale de distribution. Sanitaire
	EUROPE
NOVIPro	Marque propre internationale de distribution. Outillage, électroportatif, protection individuelle, chimie du bâtiment, matériel de chantier, quincaillerie du bâtiment
	EUROPE (HORS FRANCE)
ULTIPRO	Marque propre internationale de distribution. Gros œuvre, couverture, aménagement intérieur

Positions concurrentielles [1]

- N° 2 mondial Vitrage
- N° 1 européen Vitrage
- N° 1 européen de la distribution de matériaux de construction
  Acteur majeur sur le marché du sanitaire-chauffage-plomberie
- N° 1 mondial
  Plaques de plâtre et plâtre
  Mortiers et enduits de sols
- Acteur mondial de référence dans les système de canalisation en fonte ductile
- N° 2 mondial
  Isolation (tous matériaux isolants confondus)
  Produits pour carrelage
- N° 1 européen
  Revêtements de façade
- N° 4 aux États-Unis
  Produits d'Extérieur

Principaux concurrents

- NSG (Japon)
- AGC Corporation (Japon)
- Guardian (États-Unis)
- Sisecam (Turquie)
- Divers verriers chinois
- Armstrong (Monde)
- BNBM (Chine)
- Boral (Asie)
- Johns Manville (États-Unis)
- Kingspan (Monde)
- Knauf (Monde)
- Owens Corning (Monde)
- Rockwool (Monde)
- Siniat (Europe, Amérique du Sud)
- Technonicol (Europe)
- USG (Monde hors Europe)
- Ardex (Monde)
- BASF (Monde)
- Duktus-VonRoll (Allemagne)
- Electrosteel (Inde)
- GAF (États-Unis)
- Jindal (Inde)
- Mapei (Monde)
- Parex (Monde)
- Ply Gem (États-Unis)
- STO (Monde)
- XinXing (Chine)
- Ferguson (Royaume-Uni, Suisse, Pays-Bas)
- CRH (Pays-Bas, France, Suisse, Allemagne, Belgique)
- BayWa (Allemagne)
- Travis Perkins (Royaume-Uni)
- SIG (Royaume-Uni, France, Allemagne, Pays-Bas)
- Grafton (Royaume-Uni, Belgique, Pays-Bas)
- Ahlsell (Scandinavie)
- Chausson, Herige, Samse (France)
- Cordes & Graefe (Allemagne, Pologne, Pays-Bas, Norvège)

(1) Source interne.

2.2 Métiers mondiaux

Avec Solutions de Haute Performance, Saint-Gobain apporte des solutions à valeur ajoutée pour des applications variées et pointues dans la mobilité, la santé, la construction et l'industrie. Ces solutions sont utilisées dans les lieux de vie et la vie quotidienne. Le Groupe développe une expertise fine dans un ensemble de technologies qui lui permet de concevoir des solutions adaptées aux besoins spécifiques de ses clients. Saint-Gobain s'appuie sur des compétences fortes en matière de science des matériaux, de formulation, de design dans les applications verrières pour l'automobile, les céramiques, les polymères de performance et la fibre de verre. 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, les réfractaires de haute performance pour la métallurgie ou l'industrie verrière et les cristaux pour les applications de détection de rayonnement.

Mobilité

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 pré-montés. Ces solutions assurent le confort au quotidien des automobilistes et répondent à l'évolution de la mobilité en termes d'usages et de réglementations, notamment environnementales. Le Groupe est également présent sur le segment de la distribution des vitrages automobiles de remplacement sur le marché indépendant et dispose d'un réseau européen de stations de réparation et de remplacement.

Saint-Gobain est présent sur le marché des transports avec des vitrages destinés aux secteurs aéronautiques et ferroviaires, à la marine, aux véhicules industriels et aux blindés.

Sur le marché automobile, Saint-Gobain conçoit et fournit des paliers et bagues de tolérance conçus pour réduire le poids, le bruit et les vibrations et améliorer les performances des véhicules. Sur le marché des transports, le Groupe propose des solutions technologiques de haute performance (plastiques de haute performance, films de libération des moulages composites, joints et conduits à basse pression…) pour les avions et l'aérospatial. 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.

Sciences de la Vie

Le Groupe commercialise de nombreuses solutions plastiques sur mesure à usage unique (tubes, connecteurs, poches, filtres…), utilisées dans la gestion des fluides. Il développe et conçoit des composants plastiques de haute pureté destinés au contrôle de la circulation des fluides lors de thérapies intraveineuses et ophtalmiques ou d'interventions chirurgicales non invasives. Son expertise technique, ses capacités de fabrication mondiales et sa connaissance du marché, combinées à ses ressources de Recherche et Développement lui permettent de répondre aux besoins en constante évolution des laboratoires et des secteurs médical et pharmaceutique dans le monde entier.

Industrie de la Construction

Saint-Gobain fabrique des tissus techniques en fils de verre pour les clients industriels de la construction et de l'industrie. Sa gamme de solutions innovantes associée à un fort engagement client lui permet de répondre à tous types de besoins marché : des systèmes de grilles pour renforcer murs, sols et chaussées ; des solutions de voile de verre pour améliorer les performances techniques produits ; des gammes de revêtements muraux, bandes à joints et moustiquaires.

Abrasifs et Systèmes Composites

Saint-Gobain offre des solutions complètes pour chaque étape du processus d'abrasion, de découpe et de polissage. Les marchés sont diversifiés : construction et habitat (de la découpe des murs et sols en béton au polissage des parquets et finitions décoratives), industries lourdes (aciérie, papeterie, extraction minière), et industries manufacturières et de pointe (automobile, aéronautique, électronique). Grâce à sa maîtrise des grains céramiques et à sa connaissance approfondie des matériaux, Saint-Gobain conçoit des systèmes abrasifs optimisés pour les applications de ses clients, tout en leur garantissant confort et sécurité dans l'utilisation. Saint-Gobain propose enfin des matériaux composites pour la construction et l'industrie : films de spécialités, mousses, bandes, adhésifs de spécialités et tissus enduits. La BU est organisée par canaux de distribution pour servir au mieux chaque marché avec une offre aussi large que possible.

Céramiques

A partir de son expertise initiale dans les matériaux réfractaires à destination de l'industrie verrière, la BU Céramiques regroupe aujourd'hui des métiers de synthèse et de transformation des matières premières céramiques servant une grande diversité de marchés : abrasifs, extraction pétrolière, aéronautique, défense, papier, etc., ainsi que des réfractaires pour la métallurgie et l'ensemble des technologies verrières. Le Groupe fabrique également des cristaux et scintillateurs, qui trouvent notamment leur usage dans les scanners médicaux ou entrent dans la composition des scanners à bagages et des systèmes de détection des rayonnements.

Marques principales	Positionnement
SEKURIT	Vitrages sécurisés et innovants pour faire de la voiture un espace de vie confortable
SAINT-GOBAIN	SAINT-GOBAIN SEKURIT TRANSPORT Spécialiste des vitrages pour l'industrie ferroviaire, les poids lourds, les autocars et bus, et les cabines de tracteurs et d'engins
SAINT-GOBAIN	SAINT-GOBAIN SULLY Transparents de haute performance pour les industries aéronautiques et navales, et les véhicules blindés
SAINT-GOBAIN	SAINT-GOBAIN AUTOVER 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
NORTON	Gamme complète de solutions abrasives pour toutes les applications industrielles dans tous les marchés
WINTER	Outils de meulage de précision pour les secteurs de pointe tels que l'automobile, le vitrage et l'aéronautique
NORTON clipper	Outils de découpe, machines ultra-performantes et abrasifs répondant aux exigences les plus élevées des professionnels de la construction et du bâtiment
flexovit	Portefeuille complet d'abrasifs haute performance pour le bricolage et les applications industrielles pour les marchés de la transformation des métaux et la maintenance
CARBORUNDUM	Gamme complète d'abrasifs pour toutes les applications sur le marché de l'après-vente automobile et les applications industrielles
OmniSeal	Pièces essentielles au contrôle de l'étanchéité dans des conditions extrêmes pour des applications dans les secteurs de l'aéronautique, l'énergie, la biologie et l'industrie
NORGLIDE Bearings	Paliers destinés notamment au marché de l'automobile, conçus pour réduire le poids, le bruit et les vibrations et améliorer les performances des véhicules
NORBOND	Bandes adhésives double face aux propriétés viscoélastiques remarquables pour un usage industriel
RENCOL Tolerance Rings	Bagues de tolérance destinées notamment au marché de l'automobile, conçues pour réduire le poids, le bruit et les vibrations et améliorer les performances des véhicules
CAFLEX	Élastomères thermoplastiques brevetés pour le secteur médical, pharmaceutique, la recherche ou les biotechnologies
TYGON Excellence By Design	Tubes de précision, offrant des performances maximales et garantissant la conformité à la réglementation, pour toute une gamme d'applications de transport de fluides spécialisées
FURON Pure Performance	Pompes, valves, raccords et collecteurs pour une distribution précise et sécurisée des fluides ultra-purs
Solar Gard	Films pour vitrages de pointe et couches de protection à destination des secteurs de l'automobile et de l'architecture
SHEERFILL	Pionnier des membranes architecturales pour des installations sportives, des terminaux de transport et autres bâtiments au design impressionnant
SHEERGARD	Solutions technologiques de haute performance pour des avions et des radômes terrestres, qui offrent une protection maximale et des performances inégalées en matière de radiofréquence tout en assurant une communication permanente de la plus haute fiabilité
ADFORS	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) et de l'industrie (voiles et grilles de verre)
Vetrotex	Solutions de fibres de verre pour renforcement destinées aux marchés de l'industrie et de la construction pour applications diverses

Positions concurrentielles [1]

- N° 2 mondial pour l'ensemble des métiers abrasifs
- N° 2 mondial du verre automobile
- N° 1 mondial des paliers pour applications automobiles
- Leader dans les tubes à usage unique pour l'industrie pharmaceutique
- N° 1 mondial des radômes civils aéroportés de communications satellites
- N° 1 mondial des revêtements muraux en fibre de verre
- N° 1 mondial pour les grains abrasifs de spécialité (à base de zircone), les billes céramiques pour le micro-broyage, les réfractaires pour l'industrie verrière

Principaux concurrents

- Imerys (France)
- 3M (États-Unis)
- Noritake (Japon)
- Tyrolit (Autriche)
- Trelleborg (Suède)
- NSG (Japon)
- AGC Corporation (Japon)
- Valmiera (Lettonie)
- Fuyao (Chine)

(1) Source interne.

3. LES PRINCIPAUX MARCHÉS DU GROUPE

3.1 Les marchés de la construction

Premier marché de Saint-Gobain, la construction offre des perspectives de croissance très importantes au niveau mondial, avec des enjeux et besoins très spécifiques selon les zones géographiques. En volume, le marché mondial de la construction devrait augmenter de 3,2 % par an en moyenne entre 2017 et 2022 [(1)].

- Les pays émergents resteront le moteur essentiel de la croissance. C'est notamment en Afrique-Moyen-Orient et en Asie que la croissance la plus forte serait observée sur cette période, avec des taux de croissance annuels moyens de respectivement 4,4 % et 4,2 % [(1)]. La construction chinoise devrait voir sa croissance ralentir dans les prochaines années, en raison du ralentissement de l'économie et du vieillissement de la population, tout en conservant sa place de premier marché mondial détenue depuis 2010. Mais certains marchés continueront à croître de plus de 5 % par an, notamment l'Inde.
- Du côté des pays développés, le secteur de la construction devrait croître d'environ 1 % par an en moyenne en Amérique du Nord entre 2017 et 2022, et de plus de 2 % en Europe [(1)]. Sur ces marchés matures, le secteur de la rénovation est essentiel : ainsi, rien qu'en France, le marché de la rénovation résidentielle représenterait environ 62 milliards d'euros par an [(2)].
- Aujourd'hui, 75 % des bâtiments européens ont été construits avant la mise en place de normes d'efficacité énergétique [(3)]. La rénovation est donc stimulée d'une part par les exigences croissantes de performance énergétique, de plus en plus présentes dans les évolutions réglementaires, et d'autre part par une demande croissante de confort dans l'habitat. En France, la loi sur la transition énergétique pour la croissance verte votée en juillet 2015, ainsi que le plan Hulot de rénovation énergétique présenté en avril 2018, définit un cadre favorable à l'accélération des travaux de rénovation énergétique en accord avec les dispositions européennes. Le plan de rénovation énergétique des bâtiments annoncé par le gouvernement français en novembre 2017 devrait contribuer à soutenir la rénovation française à court et moyen termes.

Enfin, le marché de la construction aujourd'hui s'oriente vers des solutions toujours plus durables et respectueuses de l'environnement et le développement de l'économie circulaire.

Saint-Gobain dispose d'un portefeuille unique de matériaux, solutions et services à travers ses activités industrielles et de distribution. La nouvelle organisation du Groupe pour les métiers locaux, principalement liée aux marchés de la construction, permettra de tirer le plein bénéfice de ses atouts pour servir toujours mieux les clients du Groupe (voir Chapitre 2, Section 4) et développer des synergies (voir Chapitre 2, Section 5.3) entre ses différents métiers.

3.2 Le marché de la mobilité

Le marché de l'automobile est porté par la croissance démographique, l'émergence d'une nouvelle classe moyenne, en particulier en Asie, et les profondes transformations que subit le secteur actuellement. Les tendances lourdes en matière de véhicules électriques, autonomes, partagés, connectés représentent autant d'opportunités de croissance du marché. Une étude récente de PwC estime que les ventes annuelles de véhicules neufs augmenteront de 63 millions en 2017 à 84 millions en 2030 en Europe, États-Unis et Chine. Les véhicules électriques pourraient représenter plus de 55 % des ventes de véhicules neufs d'ici 2030 [(4)].

À l'heure où les constructeurs mettent particulièrement l'accent sur la réduction de la consommation d'énergie et des émissions de CO_2 (allégement des véhicules, meilleure isolation thermique, aérodynamisme), le confort (acoustique, qualité optique, protection UV), la sécurité et la connectivité, le Groupe propose des produits qui répondent à ces nouvelles exigences, aussi bien sur le marché de la première monte que sur celui du remplacement.

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

(1) IHS Global Construction Outlook Executive Overview, Octobre 2018.
(2) 86th Euroconstruct summary report, novembre 2018.
(3) RESIDE: Boosting innovation in the European Building Refurbishment sector through roadmaps for demand SIDE policy measures, 2015.
(4) Five trends transforming the automotive industry, PwC, 2017-2018.

Avec la croissance mondiale du trafic de passagers, le marché de l'aéronautique présente de fortes perspectives de croissance. Selon Airbus [1], le trafic mondial de passagers devrait augmenter de 4,4 % par an jusqu'en 2037. Bénéficiant d'une hausse de leur niveau de vie, 85 % de la population des pays émergents aura recours aux voyages aériens. Par ailleurs, la compétition accrue entre les compagnies aériennes a entraîné une pression sur les coûts d'exploitation. Ce contexte ravive la demande d'un allégement des structures, notamment avec le remplacement des pièces métalliques par des éléments composites, plus légers, pour réduire la consommation en kérosène. La très stricte exigence des normes du secteur aéronautique, en matière de sécurité et de fiabilité des équipements, est un enjeu important pour Saint-Gobain, reconnu pour son expérience et la qualité de sa production.

Les solutions pour l'aéronautique du Groupe comprennent notamment les vitrages de cockpit, les plastiques de haute performance et les céramiques utilisées dans les moteurs d'avions. Les glaces et pare-brise de cockpit de Saint-Gobain, en verre ou en acrylique, équipent ainsi les appareils de l'aéronautique civile et militaire.

La nouvelle organisation du Groupe rassemble en une BU Mobilité les activités de Sekurit et celles des Plastiques de Performance en lien avec la mobilité afin de proposer une offre complète et unifiée (voir Section 2.2 du présent chapitre 2).

3.3 Le marché de la santé

La biopharmacie est un des marchés les plus prometteurs de l'industrie de la santé. Entre 2015 et 2030, la part des personnes âgées de plus de 65 ans dans la population des pays développés passera de 18 % à 23 % [2]. Le vieillissement de la population et l'augmentation de la prise en charge médicale engendrent des besoins nouveaux, tandis que les biotechnologies ont un poids croissant. À l'heure où les techniques de gestion des liquides évoluent, le secteur biopharmaceutique doit faire face à un besoin nouveau de solutions à usage unique en plastique, qui nécessitent une conception sur mesure.

La santé est également un secteur où la fiabilité des solutions et la stricte exigence des normes sont capitales. Le Groupe commercialise ainsi de nombreuses solutions plastiques sur mesure à usage unique (tubes, connecteurs, poches, filtres…), utilisées dans la gestion des fluides. Pour le marché de l'imagerie médicale, le Groupe fabrique aussi des cristaux et scintillateurs, qui trouvent notamment leur usage dans les scanners médicaux.

3.4 Les marchés industriels

Les marchés industriels regroupent des marchés divers : énergie, métallurgie, matières premières non métalliques, extraction minière, chimie, pétrochimie, semi-conducteurs… en très grande majorité B to B, qui présentent des croissances diverses selon le marché et la région du monde, et où la différenciation passe par la recherche accrue de nouvelles technologies et le co-développement. Ces marchés sont également marqués par l'influence grandissante de l'automatisation et de l'Industrie 4.0 et par ses clients qui tendent à s'installer dans les pays à bas coûts. Parmi ces marchés, le secteur de l'énergie fait aujourd'hui face à une profonde remise en question de son modèle, liée notamment à la forte dépendance des économies aux hydrocarbures. Prenant conscience des risques que ces évolutions font peser sur leurs investissements à long terme, les investisseurs poussent les acteurs de l'énergie à se réorienter vers des énergies plus vertes.

Conscient des besoins actuels comme des tendances qui émergent, le Groupe développe une multitude de solutions techniques spécifiquement adaptées à ces marchés. Pour répondre aux besoins du secteur énergétique, le Groupe est notamment présent sur le marché des billes de soutènement en céramique permettant d'augmenter la conductivité – et donc le rendement – des puits de gaz et de pétrole. Saint-Gobain conçoit également de nombreux produits de haute performance destinés au secteur de l'énergie éolienne : joints pour les éoliennes maritimes, fils de verre textiles pour améliorer l'état de surface des pales. Le Groupe développe des produits de pointe, depuis l'exploration pétrolière (scintillateurs utilisés pour la caractérisation des couches géologiques), jusqu'à la valorisation des déchets (réfractaires pour le revêtement des incinérateurs), en passant par l'exploitation et le stockage (joints, toits flexibles et isolants pour les fils et les câbles des pompes de forage).

Pour les marchés de la chimie et de la pétrochimie, le Groupe offre des solutions qui améliorent les réactions chimiques grâce à l'action de supports de catalyse adaptés. Pour les autres marchés, Saint-Gobain propose une large variété de solutions : des rubans et films polymères aux propriétés chimiques et thermiques dont les applications industrielles sont multiples, des réfractaires de haute performance pour la sidérurgie et la métallurgie, ou des solutions abrasives de haute technologie à base de grains céramiques ou diamants pour le meulage, la découpe et la finition de matériaux de base à forte valeur ainsi que des composants machines ou équipements de haute précision pour la transmission ou la motorisation.

(1) Global Market Forecast 2018-2037, Global Networks, Global Citizens, 2018.
(2) World Population Prospects 2017 Revision – Nations Unies.

4. DES RÉPONSES ADAPTÉES À CHAQUE CLIENT

4.1 Une offre complète

4.1.1 Trois typologies principales de clients

4.1.2 Une marque Saint-Gobain forte et un portefeuille complet de marques

De par la diversité des domaines où ses produits et solutions interviennent, Saint-Gobain sert un très grand nombre de marchés et de clients. Les clients directs, en transaction avec le Groupe (assembleurs, industriels, artisans le plus souvent), ne sont pas toujours ceux qui prescrivent ses solutions (architectes, bureaux d'études) ou qui en font l'expérience (propriétaires ou locataires de logements, conducteurs automobiles, consommateurs au sens large).

En mettant au cœur de sa proposition de valeur les attentes de ses clients finaux, en intégrant la transformation des modes d'information et de prises de décision, Saint-Gobain se positionne résolument comme une marque B to C to B (*Business to Customer to Business*).

Pour se développer, Saint-Gobain mise depuis longtemps sur son organisation décentralisée, la reconnaissance de ses marques et la puissance de ses activités partout dans le monde. Ces caractéristiques lui confèrent une connaissance fine des besoins de ses clients sur tous les marchés. Mais, pour s'adresser directement au grand public, le Groupe doit s'appuyer sur une marque renforcée. À l'ère du digital, où les clients finaux potentiels peuvent s'informer et comparer les offres et les produits, la marque est un facteur clé de différenciation durable.

Le Groupe mesure tous les trois ans l'impact de la marque Saint-Gobain auprès des publics ciblés. En 2017, la notoriété de la marque auprès de tous les acteurs de la construction a de nouveau significativement progressé par rapport à la mesure précédente, effectuée en 2014 (8 points d'amélioration du taux de notoriété) ; aujourd'hui, on trouve la marque Saint-Gobain, ou l'une des marques du Groupe, parmi les trois les plus citées spontanément dans cinq pays : France, Inde, États-Unis, Allemagne et Royaume-Uni.

Cette mesure de 2017 montre aussi que l'image du Groupe s'est sensiblement améliorée : 51 % des personnes interrogées ont une image positive de Saint-Gobain (contre 38 % en 2014), et 60 % reconnaissent le Groupe comme un leader de la construction durable (contre 44 %).

Enfin, pour la première fois, une enquête a été conduite en parallèle auprès du grand public – ce qui est cohérent avec l'objectif de faire de Saint-Gobain une marque qui s'adresse au consommateur final – dans quatre pays où Saint-Gobain a la plus forte présence en tant que distributeur. Le nom Saint-Gobain est bien connu en France (plus de 80 % des personnes interrogées déclarent connaître Saint-Gobain), c'est nettement moins le cas en Allemagne, au Royaume-Uni et en Suède (où le taux de notoriété se situe entre 20 et 30 %). Il est toutefois bien supérieur à celui de tous les principaux concurrents du Groupe, dont la notoriété ne dépasse pas les cercles professionnels.

En 2018, Saint-Gobain a poursuivi en France le déploiement d'une campagne de publicité grand public, articulée autour d'un film et d'annonces presse qui abordent le thème du « vivre-ensemble ». Cette campagne illustre la contribution de la marque au bien-être en mettant en scène dans la vie quotidienne les matériaux et les solutions qui apportent confort thermique, acoustique et visuel, résistance et une meilleure qualité de l'air.

Saint-Gobain dispose par ailleurs d'un portefeuille de marques industrielles et d'un réseau d'enseignes reconnues sur l'ensemble des segments de marché et dans l'ensemble des régions où le Groupe est présent (voir Chapitre 2, Section 2).

4.2 Pour l'utilisateur final : offrir du bien-être

4.2.1 Le poids croissant de l'utilisateur final

Aujourd'hui, la voix du client final monte en puissance : mieux informé, plus impliqué dans les décisions d'achat, il peut avoir une influence décisive, notamment dans les choix de matériaux. La frontière entre les professionnels et les particuliers s'estompe, ces derniers devenant des parties prenantes clés, notamment sur les marchés de la construction et de la rénovation.

L'influence de l'utilisateur final comporte plusieurs dimensions :

- il est co-productif : 67 % des clients se disent prêts à fournir des données personnelles pour des services personnalisés ;
- il est informé : 81 % des clients effectuent une recherche en ligne avant d'effectuer un achat ;
- il est résolu : 56 % des clients ont déjà mis fin à leur relation avec une entreprise après une mauvaise expérience client ;
- il est connecté : 52 % des clients se sentent plus fidèles aux marques interagissant avec eux sur les réseaux sociaux.

Ces tendances majeures influent considérablement sur la manière dont Saint-Gobain conçoit et oriente son offre. Le Groupe cherche aujourd'hui à se rapprocher des utilisateurs de ses produits (occupants des bâtiments, automobilistes, usagers des transports en commun, etc.) afin de les inspirer, de cultiver une réputation de fiabilité, de qualité et de performance, et de tirer le meilleur parti de leur rôle de prescription, notamment dans le cadre de travaux de construction ou de rénovation.

Les consommateurs ont une soif croissante d'informations sur ce qu'ils achètent : payent-ils le bon prix, les produits sont-ils de qualité, peuvent-ils avoir confiance en l'entreprise qui les leur vend, etc. Selon une étude réalisée en France par l'institut OpinionWay pour Saint-Gobain et dont les résultats ont été présentés en mars 2018, près de 50 % des Français ont réalisé des travaux dans leur logement au cours des cinq dernières années et plus de 50 % d'entre eux envisagent d'en réaliser dans les 12 prochains mois. Les propriétaires prennent conscience qu'il existe des solutions pour rendre l'habitat confortable. Cette même étude a montré que pour 90 % des Français, le confort du logement est indissociable de leur bien-être général et que, pour 80 % des personnes interrogées, la qualité des matériaux est le critère le plus impactant dans la prise de décision.

Le site saint-gobain.fr, lancé en 2018, a ainsi pour objectif d'aider les propriétaires qui envisagent une rénovation, une construction, une extension, un achat, à bien les concevoir et bien les réaliser. Enrichi en permanence, le site fournit de nombreuses explications sur ce qui fait un logement confortable et durable, propose des inspirations, idées et chiffrages, ou encore un simulateur d'aides financières et fiscales, et rend possible la mise en relation avec des professionnels *via* la plateforme *Homly You*.

Dans toutes les régions du monde et pour l'ensemble des sphères de vie, les clients finaux expriment un besoin croissant de confort et de bien-être.

4.2.2 L'approche Multi-Confort

Pour répondre à ce besoin, une approche originale a été élaborée par Saint-Gobain, autour de la notion de confort et des bénéfices que les produits et solutions apportent aux utilisateurs : le Multi-Confort. Il englobe quatre types de confort : acoustique, thermique, visuel et qualité de l'air.

a) L'expérience utilisateur au cœur de l'approche Multi-Confort

Dans un lieu physique quel qu'il soit (une pièce, un véhicule, etc.), le bien-être de l'occupant dépend d'un certain nombre de paramètres : température, humidité, niveau sonore, qualité de l'air, etc. Pour développer des solutions et les produits qui composent ou délimitent ce lieu (plafonds, sols, cloisons, fenêtres, etc.), il faut d'abord comprendre les niveaux de confort requis : plages de température, niveaux sonores en décibels ou encore taux d'humidité.

Cette approche originale du processus de conception, sous-tendue par un intense travail d'analyse des besoins, place l'utilisateur au centre de tous les processus d'innovation : ce sont plusieurs paramètres, et non pas un seul, qui déterminent le bien-être, et donc la santé, l'efficacité, la productivité des clients finaux.

Si la notion de confort est intuitive, elle reste souvent difficile à quantifier ou à appréhender de manière concrète. La plupart du temps, une personne est capable de décrire de façon qualitative ce qui rend son environnement inconfortable. Les sources d'inconfort les plus souvent citées, dans quelque environnement que ce soit (résidentiel, professionnel, transports…) sont :

- un niveau sonore trop élevé ;
- une température trop ou pas assez élevée ;
- un air pollué : odeurs, trop ou pas assez d'humidité, présence de poussières ;
- une source de lumière trop ou pas assez intense, ou trop ponctuelle, ou trop colorée ;
- en transport, des vibrations.

Pour développer ses solutions, Saint-Gobain s'appuie sur ses processus d'innovation et sur ses équipes R&D regroupées autour du concept de *Building Science*. Un programme a été élaboré afin d'aller au-delà de ces quelques constats.

Saint-Gobain a ainsi développé un outil digital de mesure, le MC350, pour caractériser immédiatement une situation, en mesurant les paramètres qui décrivent les différents types de conforts sensoriels. Il s'agit d'un boîtier mobile, transportable dans une poche, équipé de capteurs et couplé à un smartphone *via* une application. À la demande, une mesure des paramètres est effectuée. Elle peut être traitée au niveau local pour renseigner l'utilisateur – l'application donne des indications sur les niveaux recommandés, etc. Elle peut également être envoyée à un service cloud : en agglomérant toutes les données, les *data scientists* de Saint-Gobain en tirent des enseignements qui aident les équipes de R&D à trouver des solutions ciblées, et les équipes de prescription et de vente à affiner leurs arguments.

Par exemple, sur la base des milliers de mesures envoyées au service cloud par les utilisateurs du MC350, il a été possible de prouver que le niveau sonore moyen dans les bureaux en *open space*, déterminant pour la productivité et la santé des employés, varie fortement d'un pays à l'autre : les mesures donnent une moyenne de 46 décibels aux États-Unis, et de 63 au Brésil.

De même, les milliers de mesures effectuées dans des restaurants ont permis de déterminer le niveau sonore à partir duquel les clients se plaignent d'un manque de confort : 71 décibels.

Dotée d'un nouveau design et de capteurs plus performants, la seconde version du MC350, lancée en 2018, possède une fonctionnalité inédite : la possibilité de communiquer avec des utilisateurs du monde entier grâce à des campagnes de mesures, pour aider Saint-Gobain à mieux comprendre leur perception du confort.

Au-delà de l'outil, les équipes de Saint-Gobain ont intégré des experts en physiologie, en psychologie ou en sociologie pour mieux appréhender les dimensions individuelles, culturelles et subjectives de la notion de confort. L'objectif reste de définir le confort de demain et de rendre possible à terme le diagnostic du niveau de confort d'un bâtiment existant ou la vérification de la qualité d'une amélioration technique lors d'une rénovation.

Les compétences autour des sciences du bâtiment, notamment au travers des programmes transversaux, sont clés pour la réussite de la stratégie du Groupe dans l'habitat. Elles sont nécessaires au déploiement du programme Multi-Confort développé par les équipes marketing. Développer les capacités de Saint-Gobain dans ce domaine renforce l'approche centrée sur le confort et l'expérience des utilisateurs pour la conception de bâtiments performants, prenant en compte la valeur d'usage des solutions mises en œuvre.

b) Le programme Multi-Confort, démonstrateur de l'efficacité des solutions

Grâce à la richesse de son portefeuille d'activités, Saint-Gobain combine produits et solutions pour développer des nouveaux systèmes renforçant la performance des bâtiments et l'expérience des occupants. Les centres d'innovation permettent de concevoir et de développer – en collaboration étroite avec les clients et influenceurs – des innovations qui, dans la durée, façonnent les environnements et améliorent la qualité de vie.

En sus de ces centres d'innovation, des « bâtiments témoins » sont réalisés pour illustrer le programme Multi-Confort et prouver que les solutions préconisées ne sont pas théoriques, mais fonctionnent sur des bâtiments réels. C'est un soutien indispensable au programme.

Les données issues des 30 projets désormais opérationnels permettent d'affiner la compréhension du Multi-Confort et donc la crédibilité de l'approche. Ces projets couvrent 19 pays en Europe, en Amérique du Nord et du Sud et en Asie, et sont donc représentatifs de la diversité des attentes des utilisateurs en fonction de leur culture et de la perception subjective du confort.

Dans le cadre du programme, des opérations de construction et de rénovation de logements ont été lancées en collaboration avec des acteurs de la construction. Ces chantiers tests, utilisant des solutions Saint-Gobain, permettent un suivi de la performance énergétique et du niveau de confort *in situ* à la fois en temps réel et sur le long terme.

Les chantiers Multi-Confort menés dans différents pays permettent aux équipes R&D et marketing de mieux comprendre la performance des bâtiments en fonction du comportement des occupants et des produits de Saint-Gobain installés et de développer de nouvelles solutions toujours plus performantes, adaptées aux modes de construction locaux et au confort des occupants.

Le programme Multi-Confort est appliqué à plusieurs segments de marché, construction neuve et rénovation, habitat individuel et collectif, bâtiment non résidentiel.

En 2018, le Groupe a posé la première pierre de la première maison Multi-Confort au Moyen-Orient, la trentième dans le monde. Situé à Masdar, ville laboratoire proche d'Abu Dhabi, ce projet vient compléter le prototype Eco-Villa conçu comme un modèle pour les villas résidentielles très économes en énergie et en eau dans les Émirats arabes unis. Cette maison de 400 m² servira de centre d'expérimentation Multi-Confort et de bureaux aux collaborateurs de Saint-Gobain, ainsi que de lieu de formation aux solutions et produits du Groupe. Le cabinet allemand d'architecture et d'ingénierie Obermeyer a conçu et supervisera la construction du projet, dont l'inauguration est prévue pour fin 2019. Par ailleurs, c'est à Dubaï que s'est tenue en 2018 la finale du Concours Multi-Confort, qui récompense chaque année des projets proposés par des étudiants en architecture. En travaillant sur l'aménagement du village culturel de Dubaï, les étudiants devaient inclure les solutions Multi-Confort Saint-Gobain et la problématique des climats chauds et humides. Ont été primées les propositions intégrant le mieux la réduction de la consommation énergétique des systèmes de climatisation et de ventilation, les performances de l'enveloppe du bâtiment, ainsi que le confort des occupants, l'intégration harmonieuse dans l'environnement, l'impact écologique et l'esthétique.

Les outils pour évaluer la performance des réalisations Multi-Confort ont récemment été précisés : certification par un tiers label reconnu, enquêtes auprès des occupants, calculs des impacts environnementaux et des coûts sur l'ensemble du cycle de vie du bâtiment.

Enfin, dans les principaux pays du Groupe se sont développés depuis 2015 des lieux physiques où les produits et solutions du Groupe peuvent être exposés, et surtout où leurs fonctions et leurs impacts peuvent être montrés simplement, à un public large et non spécialiste.

Après le Domolab, ouvert à Aubervilliers depuis 2011, et ses équivalents russe, italien ou espagnol, ces dernières années ont vu l'ouverture ou la rénovation d'un nombre important de ces showrooms didactiques :

- dans le centre de R&D de Capivari au Brésil ;
- dans le centre de R&D de Chennai en Inde ;
- dans les locaux du siège du Groupe à Copenhague ;
- au siège de la Délégation Générale pour l'Amérique du Nord ;
- dans le Saint-Gobain Innovation Center au centre de Londres.

Les clients sont largement invités à visiter ces lieux, accessibles sur rendez-vous, et de nombreuses sessions de *blue printing* permettent de suggérer directement des solutions aux desiderata exprimés. En 2018, plusieurs dizaines de milliers de visiteurs, clients, architectes, investisseurs, ont découvert concrètement l'offre du Groupe pour améliorer les différents types de confort. Le centre d'exposition récemment inauguré à Nairobi au Kenya, à la fois showroom et espace pédagogique, propose des points d'accès numériques interactifs et différentes expériences et démontre comment les solutions du Groupe font la différence dans la vie quotidienne de chacun. Créé pour les professionnels du bâtiment, le centre a pour ambition d'améliorer la notoriété de Saint-Gobain et de ses marques dans la région, et ainsi de stimuler les ventes.

4.3 Pour le professionnel de la construction : permettre une amélioration de la productivité

4.3.1 Faire gagner du temps aux clients

Dans les métiers de la construction, la question de la productivité est au cœur des préoccupations. De par son double positionnement de fabricant et de distributeur, et en raison de la variété de ses métiers, Saint-Gobain a de multiples manières d'accompagner ses clients et de leur permettre de choisir les solutions les plus adaptées, de les acheter et de les mettre en œuvre, mais aussi de se former, de manière toujours plus efficace et en tenant compte de leurs contraintes.

L'une des premières réponses est le gain de temps permis par une logistique optimale. Ainsi, les enseignes de distribution proposent des services logistiques à forte valeur ajoutée et organisent de manière fluide, efficace et respectueuse de l'environnement, l'acheminement des matériaux pour des clients de plus en plus pressés et exigeants. Par exemple, le système de *Click & Collect* permet l'enlèvement dans un délai réduit des matériaux dans le point de vente le plus proche.

En mutualisant leurs centres logistiques, les enseignes optimisent la gestion de leurs stocks et proposent un approvisionnement ciblé et contrôlé des différents points de vente, pour une amélioration continue de la disponibilité produits. L'automatisation des centres permet par ailleurs de traiter des milliers de lignes de commandes par jour et de réduire les délais de livraison à 24 heures, et même à 1 heure dans certaines grandes agglomérations. Les enseignes développent également des solutions de logistique intégrée. Elles offrent aux clients la prise en charge complète de la logistique d'un chantier de construction ou de rénovation, de la livraison des matériaux à la récupération des déchets. Dans le cadre des démarches e-commerce, outre la richesse de l'information disponible en ligne et la possibilité pour les clients de consulter les stocks en temps réel, l'organisation des réseaux logistiques et la vitesse de livraison des produits sont des facteurs essentiels du succès des sites marchands.

Le gain de temps offert aux professionnels de la construction repose aussi sur la proximité géographique et un maillage d'enseigne particulièrement dense. Saint-Gobain développe de surcroît des formats d'enseignes réduits au cœur des grandes agglomérations afin de se rapprocher des chantiers de centre-ville. C'est ainsi qu'en 2018, en attendant d'autres ouvertures dans les années prochaines, La *Plataforma de la Construcción* en Espagne a implanté son format *City* dans le centre de Barcelone, offrant aux professionnels un point de vente facilement accessible et les nombreux services de l'enseigne.

4.3.2 Développer une offre de services complète

Pour les clients artisans, gagner du temps et être bien accompagné sont des enjeux essentiels. Les services en magasin et les services digitaux prennent une place de plus en plus importante. En voici quelques exemples :

- À la suite d'une étude menée sur les besoins de ses clients, Raab Karcher aux Pays-Bas a ouvert un nouveau concept de point de vente : le Bouwshop+. L'objectif est d'augmenter le volume des ventes en offrant une gamme plus complète et plusieurs services à valeur ajoutée. Les clients peuvent ainsi profiter d'un espace de travail qui leur est réservé afin d'organiser des rendez-vous professionnels, d'imprimer des documents ou de commander leurs produits en ligne. Des conseils et démonstrations sur les outils digitaux ainsi qu'un service de *drive* leur sont également proposés ;
- En France, SOLU+, outil d'aide à la réalisation de chantiers, a enrichi son offre et devient disponible dans d'autres enseignes de Saint-Gobain Distribution Bâtiment France. Initialement destiné aux adhérents du programme Génération Artisans de POINT.P, le configurateur accompagne les professionnels dans la réalisation de leurs devis, le chiffrage des chantiers et le conseil client. SOLU+ est désormais accessible aux vendeurs de POINT.P, SFIC et Décoceram avec 60 parcours pour chantiers en neuf et en rénovation. Il est amené à se développer dans d'autres enseignes en 2019 ;
- Saint-Gobain Distribution Bâtiment France a réalisé une prise de participation majoritaire dans la start-up Tolteck, premier logiciel en ligne de gestion commerciale qui assiste les artisans du bâtiment dans la réalisation simple et rapide de devis professionnels et dans la gestion de leur facturation. Cet outil ergonomique s'adresse aux artisans menant des projets de rénovation. Il vient compléter la gamme de services, tels que des configurateurs, simulateurs ou plateformes de mise en relation, déjà proposés à plus de 300 000 clients ;
- Au Royaume-Uni a récemment été développé *Build Aviator*, un bouquet de services pour aider les constructeurs à gagner en temps et en efficacité. De la conception à la planification en passant par l'approvisionnement et jusqu'au rendu final, l'application *Build Aviator* guide et assiste les clients en matière de solutions de construction écologique. Les professionnels peuvent ainsi évaluer la performance énergétique et carbone des bâtiments et obtenir les calculs et les rapports nécessaires pour satisfaire aux normes de construction ;

- Grâce à des plateformes d'intermédiation comme *Homly You* en France ou celles proposées par Weber au Brésil ou l'application 3S développée par Saint-Gobain Gyproc au Vietnam, les artisans peuvent accroître leur visibilité et développer leur clientèle ;
- Différentes initiatives ont vu le jour afin d'offrir aux artisans des services de récupération et de gestion des déchets de chantier.

4.3.3 Accompagner les professionnels grâce à la formation

Les pays et les marques du Groupe ont mis en place des formations adaptées aux métiers et marchés locaux. Ainsi, les équipes de Saint-Gobain peuvent former aussi bien des étudiants, des entreprises du bâtiment, des artisans ou encore un réseau de distribution. Des structures de formation comme la Spazi Academy en Italie, permettent de dispenser des formations en présentiel et de proposer des solutions d'*e-learning*.

Les marques et enseignes proposent des offres de formation adaptées là où elles sont implantées. C'est ainsi que Weber a inauguré à Casablanca (Maroc) la Weber Academy, une école pour former gratuitement les jeunes diplômés et les artisans aux solutions de la marque et aux nouvelles méthodes de construction, dans une optique de professionnalisation des acteurs locaux. En Indonésie, Weber a créé, en partenariat avec l'INSEAD Singapour, le *Distributor Development Program*, une formation pour les distributeurs de matériaux de construction indonésiens, qui ont l'opportunité de se perfectionner sur l'innovation, les plateformes digitales, la stratégie et le développement commercial. En République tchèque, des centres de formation ainsi que des événements dédiés permettent de former chaque année 10 000 installateurs aux solutions des marques de Saint-Gobain.

En plus des formations techniques aux produits et solutions, les équipes de Saint-Gobain proposent des sessions sur des thématiques précises comme la rénovation, les conforts, la qualité de l'air ou l'efficacité énergétique. Les réseaux de distribution ont pour leur part développé des comptoirs spécifiques à la performance énergétique dans certaines agences et points de vente en France ou en Europe du Nord (voir Chapitre 3, Section 4.1.3. c).

Dans le cadre du plan de transformation du Groupe, les synergies entre marques et enseignes sont amenées à se développer à l'échelle de chaque pays, offrant ainsi des possibilités plus larges en termes de formations clients dans une approche unifiée.

4.3.4 Des innovations au service de la productivité

De nombreuses solutions se développent pour permettre une amélioration de la productivité sur chantier, cruciale en particulier dans des contextes de pénurie de main-d'œuvre importante dans les pays développés. Saint-Gobain conçoit ainsi des solutions rapides à installer, comme la laine de verre en vrac ou la colle Webercol Flex Confort de Weber, adaptée aux supports les plus exigeants.

Le Groupe innove par ailleurs dans des domaines émergents de la construction :

a) La préfabrication

Saint-Gobain a lancé sa Communauté Préfabrication. Elle vise à favoriser l'échange d'informations et d'opportunités de développement entre pays pour répondre au défi croissant de la productivité dans la construction. L'enjeu stratégique pour le Groupe est double : s'imposer comme le fournisseur privilégié des clients préfabricateurs, et accélérer le développement de sa propre offre de solutions préfabriquées pour des chantiers plus efficaces. Pour marquer ce lancement, 80 collaborateurs de Saint-Gobain, en provenance de 22 pays, se sont réunis en Suède en septembre 2018. Ils ont pu participer à un débat entre différents acteurs de la chaîne de valeur autour des grands enjeux de la préfabrication, et ont partagé leurs initiatives internes les plus prometteuses.

Saint-Gobain a finalisé l'acquisition de SIG RoofSpace Solutions (RoofSpace) au Royaume-Uni. Cette acquisition complète le portefeuille de produits du Groupe dans ce pays et y accélère son développement sur le marché de la préfabrication où il est déjà présent avec les fermes de toits de Pasquill, les maisons à ossature bois de Scotframe et les systèmes en charpente métallique de Saint-Gobain.

En Norvège, Optimera, distributeur de matériaux de construction aux professionnels du bâtiment, a signé un contrat de cinq ans avec la société Norgeshus, spécialisée dans la fabrication et l'installation de maisons préfabriquées à ossature en bois dans toute l'Europe. L'accord de 360 millions d'euros, qui s'échelonne de 2019 à 2023, a été signé le 1er novembre, officialisant ainsi plusieurs années de collaboration entre les deux sociétés. Norgeshus comprend 118 concessionnaires, couvrant l'ensemble de la Norvège, et compte construire entre 1 100 et 1 200 logements par an.

CertainTeed a conclu aux États-Unis un accord de codéveloppement avec Unity Homes, constructeur de maisons préfabriquées basé dans le New Hampshire. Les deux partenaires unissent ainsi leurs forces pour révolutionner les méthodes de construction du résidentiel américain et ouvrir une voie nouvelle à l'innovation sur le marché de l'habitat haute performance.

Dans les activités de distribution, d'autres enseignes spécialistes du Groupe ont investi le marché des préfabriqués dans de nombreux domaines tels que la salle de bain, la toiture ou encore les pièces de charpente.

b) L'impression 3D

Déjà utilisées par le Groupe en particulier pour la réalisation d'échantillons et le prototypage, les technologies d'impression 3D offrent des débouchés particulièrement intéressants en termes de réduction de l'impact environnemental (moindre production de déchets) et permettent de créer des formes complexes pour une grande variété d'applications.

Aux Pays-Bas, Weber s'est associé au premier programme de logements au monde basé sur l'impression 3D en béton. Baptisé *Project Milestone*, ce projet comprend la réalisation de cinq maisons qui répondront aux exigences des occupants en matière de confort. Le mortier développé par Weber en collaboration avec six partenaires, dont l'Université Technique d'Eindhoven, permettra de créer des formes variées et complexes et limitera la production de déchets.

c) La construction digitale

La conception et la construction digitales sont une tendance lourde dans l'industrie du bâtiment. Poussés dans de nombreux pays par le cadre législatif, les acteurs du bâtiment sont en train de s'organiser pour réduire leurs coûts, améliorer la qualité et diminuer les délais, en travaillant de façon collaborative avec une maquette numérique unique, qui embarque non seulement les plans du bâtiment, mais aussi toutes les informations relatives à chacun des composants : propriétés, performances, etc., ce qui permet à l'avance des visualisations et des prévisions jusqu'alors inaccessibles : les performances du bâtiment, son caractère durable, la détection des erreurs de conception, etc. L'enjeu est de réduire sensiblement le coût total du bâtiment, avec une meilleure qualité et des coûts inférieurs tout le long du cycle de vie. Pour ce faire, les concepteurs de bâtiments, architectes, entreprises générales, etc., ont besoin de télécharger des « objets » virtuels, contenant, notamment, les produits de Saint-Gobain, pour les intégrer dans leur maquette, le « BIM » (*Building Information Model*). Saint-Gobain a créé un projet structurant, pour élaborer une bibliothèque complète d'objets et offrir des services divers aux acteurs qui en ont besoin. Le programme de performance industrielle WCM intègre pleinement cette dimension digitale.

4.4 Pour le client industriel : être le fournisseur de performance et d'innovation sur mesure

Le Groupe Saint-Gobain, par sa dimension internationale et son expertise reconnue dans chacun de ses métiers, est en mesure d'accompagner ses clients industriels et d'accroître leur performance grâce à des services et solutions au plus près de leurs besoins.

Dans les métiers industriels, une très large part des solutions proposées par Saint-Gobain sont codéveloppées avec les clients et répondent à un besoin croissant de personnalisation et d'innovation sur mesure. Cela est rendu possible par de nouvelles méthodes de travail et des nouveaux modes de production, grâce au *digital manufacturing*, qui intègrent les besoins clients très en amont et permettent de produire, grâce à des unités flexibles et automatisées et l'interconnexion des systèmes, des séries courtes personnalisées (voir Chapitre 3, section 2.2, sur le programme WCM).

L'étroite relation entre Saint-Gobain et ses partenaires industriels se manifeste à travers des modes de collaboration innovants. Au sein de la BU Mobilité, le site de Bristol (Royaume-Uni), qui fabrique des paliers et bagues de tolérance pour l'électronique et l'automobile, s'est doté d'une chambre semi-anéchoïque dédiée aux mesures sonores, afin d'accompagner ses clients du marché automobile dans le développement de solutions qui réduisent le bruit dans la voiture. Cette installation permet de mieux tester les performances des équipements des clients et ainsi d'identifier comment les produits Saint-Gobain peuvent être utilisés pour réduire le bruit et les vibrations.

C'est également à travers des partenariats avec d'autres acteurs industriels que Saint-Gobain explore des opportunités de développement futur. Par exemple, le centre de R&D SGR Provence a signé une collaboration avec Safran Ceramics, le centre d'excellence des matériaux composites haute température du groupe Safran, pour développer une solution de revêtement complète destinée aux pièces chaudes de la prochaine génération de moteurs aéronautiques. Cette solution contribuera à la performance des moteurs d'aéronefs et à la réduction de la consommation de carburant et des émissions, un axe stratégique pour l'aéronautique. Saint-Gobain a aussi créé avec Corning une société commune destinée à développer, fabriquer et commercialiser des vitrages automobiles allégés. Ces produits verriers pourront équiper tous les vitrages en verre feuilleté d'une voiture et réduiront sensiblement le poids du véhicule, ce qui permettra d'optimiser sa consommation de carburant, son impact environnemental et le confort de conduite.

Ce modèle de codéveloppement repose enfin sur une évolution des *business models*, vers une offre plus complète et un plus grand niveau de service.

Ainsi, la BU Céramiques propose le diagnostic ou la maintenance pour les industries utilisatrices de ses réfractaires, et associe donc produit connecté et offre de service associé.

Tout au long du cycle de vie des produits, Saint-Gobain peut proposer des services d'ingénierie, de la réparation et du recyclage. Sur un marché comme celui de l'aéronautique, cette offre de service enrichie fait évoluer les *business models* classiques, par exemple de la vente de vitrage de cockpits à la vente d'heures de vol. C'est bien la capacité de Saint-Gobain à fournir des solutions fiables, performantes, et à la pointe de la technologie, qui est ainsi valorisée.

4.5 Pour tous : être un acteur clé du développement durable

4.5.1 Transformer les marchés

Dans un contexte de changement climatique, de croissance démographique et d'urbanisation, ou encore de raréfaction des ressources (voir Chapitre 3, Section 4.1.3), Saint-Gobain s'engage, en collaboration avec de nombreux acteurs privés et publics, afin d'accroître sa contribution positive et de créer des dynamiques vertueuses.

Ce rôle de pionnier s'illustre à travers les efforts de Saint-Gobain pour influer positivement sur l'ensemble de sa chaîne de valeur, notamment en matière d'économie circulaire où il peut tirer parti de son positionnement unique (fabricant et distributeur, dans les métiers du verre, du plâtre, de l'isolation…).

Saint-Gobain contribue à faire évoluer les contextes réglementaires, notamment dans le secteur de la construction, et en particulier en Europe où la rénovation du bâti existant constitue un défi incontournable. Le Groupe s'associe à des initiatives et à des programmes volontaristes, en particulier en matière de rénovation énergétique.

En France, Saint-Gobain est signataire de la Charte d'engagement « Team Pro Habiter Mieux » afin de lutter contre la précarité énergétique, aux côtés d'une vingtaine d'acteurs institutionnels, privés et associatifs. Cette charte s'intègre au programme « Habiter Mieux », lancé en 2010 par l'État et l'ANAH (Agence nationale de l'habitat). Son objectif pour 2018 est de rénover énergétiquement 75 000 logements avec un budget de 1,2 milliard d'euros. En adhérant à cette charte, Saint-Gobain s'engage à accompagner les artisans afin qu'ils puissent proposer les dispositifs et matériaux adéquats à leurs clients particuliers désireux de réaliser des travaux de rénovation énergétique.

Dans les secteurs très réglementés des transports ou de la santé, le Groupe s'attache à anticiper les normes. Ainsi, en 2018, Sekurit a équipé un nouveau véhicule 100 % électrique de vitrages feuilletés allégés. En réduisant la masse totale du véhicule, ces vitrages contribuent à la réduction de sa consommation énergétique. Ils intègrent la nouvelle technologie de soudure électrique sans plomb développée par Saint-Gobain, anticipant notamment l'application de la directive européenne qui prévoit le retrait du plomb dans les soudures sur vitrages automobiles à partir de 2020.

Le centre de recherche SGR Provence est partenaire du projet EAGLE, un programme de recherche européen lancé en 2017, qui a pour objectif de développer à l'horizon 2020 des moteurs à essence plus performants. EAGLE travaille à augmenter le rendement énergétique des moteurs à essence. En réduisant la perte d'énergie, les constructeurs automobiles seront en mesure de respecter la norme européenne fixant pour 2020 une réduction des émissions de CO_2 à 50 grammes par kilomètre, ainsi que la législation sur les émissions de particules et d'oxyde d'azote pour les véhicules hybrides. Ce projet rassemble huit autres partenaires, industriels et universitaires.

La BU Céramiques a initié en janvier 2018, avec plusieurs partenaires, le projet OxiGEN, soutenu par l'Union européenne, destiné à développer la prochaine génération de piles à combustible à oxyde solide (SOFC) à destination de l'habitat résidentiel et des petits locaux commerciaux. Le Groupe se positionne ainsi comme un acteur des énergies propres.

En France, le site de Saint-Gobain Sully a signé un important accord de coopération sur quatre ans avec la Commission européenne, dans le cadre du programme de recherche européen *Clean Sky*. Cette initiative vise à développer une technologie de pointe pour réduire les émissions de CO_2 et de gaz, ainsi que les nuisances sonores produites par les avions. Saint-Gobain Sully apportera son expertise en matière de pare-brise aéronautique au projet *Optiwind* mené par Dassault Aviation, dans l'optique de fournir pour la prochaine génération d'avions des pare-brise et des structures plus légères favorisant une consommation réduite d'énergie électrique et de carburant.

À l'échelle locale, les filiales du Groupe s'investissent dans le cadre de partenariats, par exemple avec les *Green Building Councils* (GBC). Ces partenariats noués avec plus de 35 GBC dans le monde depuis 2013 se concrétisent par de nombreuses initiatives. En Espagne, Placo et Isover ont par exemple travaillé avec le GBC local pour nourrir leur plateforme et fournir des informations sur les bénéfices durables de ses matériaux, et leur contribution à l'obtention des labels bâtiments tels que LEED, BREEAM ou VERDE.

En 2018, plusieurs reconnaissances ont démontré le rôle clé joué par Saint-Gobain : en septembre 2018, Hang Phan, Directrice technique chez Saint-Gobain Gypsum au Vietnam, a été élue Présidente du Vietnam Green Building Council, une nomination qui permettra d'accélérer le déploiement de normes internationales pour le bâtiment au Vietnam. Saint-Gobain Glass en Inde s'est vu quant à lui décerner par le USGBC un *Leadership award* 2018.

Afin de soutenir les efforts de toute sa chaîne de valeur en matière de construction durable et de tirer l'ensemble du marché vers le haut, Saint-Gobain a lancé également sa propre plateforme, Green Buildings, pour accompagner architectes, bureaux d'études, consultants, entrepreneurs dans les processus de certification bâtiment. Ce nouveau site Web présente les critères d'obtention des labels et démontre concrètement comment les solutions Saint-Gobain peuvent permettre d'y contribuer. Par ailleurs, il met à disposition la documentation nécessaire pour la certification des projets, comme les déclarations environnementales de produits ou les rapports acoustiques, pour faciliter la vie des professionnels et leur faire gagner du temps. Il offre un avantage compétitif aux professionnels du bâtiment et positionne Saint-Gobain comme leur partenaire de choix.

Au travers de partenariats et au sein de plateformes d'échange, Saint-Gobain se positionne comme un acteur incontournable et participe aux réflexions prospectives sur l'habitat, la mobilité, la ville de demain.

4.5.2 Offrir des solutions durables

Dans une démarche d'innovation produits guidée par l'anticipation des tendances du marché, la prise en compte des besoins des clients et le respect des normes les plus exigeantes en matière de transparence et de sécurité (voir Chapitre 3, Section 2.1), Saint-Gobain conçoit, produit et distribue des solutions de plus en plus durables, pour les marchés de la construction comme de l'industrie.

Ces solutions permettent de réduire l'intensité en ressources, de limiter les consommations d'énergie des bâtiments, des véhicules ou des installations qu'ils équipent, ont un contenu carbone plus faible. Parmi les innovations récentes, on peut citer :

- la nouvelle laine de verre Isover : un produit recyclable à l'infini, contenant 40 % de matières premières recyclées et avec un liant 100 % bio-sourcé ;
- la gamme de vitrages ECLAZ® lancée en 2017, une nouvelle génération de verre à isolation renforcée pour les vitrages du bâtiment, qui apporte un confort visuel et thermique amélioré tout en réduisant les besoins en énergie liés à la climatisation et l'éclairage ;
- les verres ultra-légers mis au point par Sekurit pour l'automobile, qui permettent une baisse du poids de la voiture jusqu'à 6 kg ;
- la plaque de plâtre Gyproc Ergolite, dont le poids est réduit de 25 % pour un contenu carbone réduit sans altération des performances ;
- les cruciformes Sefpro qui permettent de maximiser les échanges dans les fours verriers où ils sont installés et de récupérer la chaleur.

Ces solutions écoconçues sont adaptées à chaque type de client, à chaque marché et à chaque géographie, en particulier aux types de climats.

5. PRIORITÉS OPÉRATIONNELLES

5.1 Poursuivre l'amélioration de l'expérience client

5.1.1 Renforcer la proximité avec les clients

a) Être présent tout au long du parcours

Les parcours clients sont d'autant plus complexes que les interactions avec le client passent par une multitude de canaux : sites Internet, pages sur les réseaux sociaux, mailings, forums, chats, etc. Les techniques pour cibler et fidéliser la clientèle se diversifient. L'approche omnicanale de Saint-Gobain a donc pour objectif de garantir la fluidité et la cohérence au travers des différents points de contact physiques ou digitaux tout au long du parcours client. Dans un certain nombre de business, l'utilisation d'un outil *Customer Relationship Management* (CRM) unique et continu permet notamment de suivre le client lors de ses différentes interactions avec le Groupe et de le servir parfaitement.

Les marques et enseignes ont déployé des stratégies digitales afin de différencier leurs produits et d'assurer la visibilité des enseignes. Saint-Gobain adopte, dans ses activités de distribution, une démarche omnicanale en développant des services d'e-commerce, soutenus par une logistique de pointe. La richesse de l'information disponible en ligne, la consultation des stocks en temps réel par les clients, l'organisation des réseaux logistiques et la vitesse de livraison des produits sont des facteurs essentiels du succès des sites marchands.

Les enseignes du Groupe enrichissent l'information produit mise à disposition sur leurs sites Internet. De nouveaux sites sont lancés et de nouveaux services digitaux proposés, afin de couvrir l'intégralité du parcours client, de la phase d'inspiration à la phase d'après-vente. Au Royaume-Uni, un *Digital Hub* a été créé afin de proposer aux clients une « Expérience Connectée » tout en aidant les enseignes à développer leurs activités grâce aux nouveaux outils digitaux. Il regroupe des experts spécialisés dans l'analyse de données, l'expérience utilisateur ou encore la publicité en ligne.

Dans certaines enseignes du Groupe se développent des dispositifs innovants permettant une expérience immersive grâce à la réalité virtuelle ou aux projections 3D.

L'ensemble des outils digitaux développés par les marques du Groupe vise à mieux comprendre le client mais aussi à faciliter ses démarches et à répondre plus facilement et directement à ses besoins.

b) Multiplier les points de contact grâce au digital

Les interactions entre Saint-Gobain et ses clients, au sens large (directs ou indirects ; réels ou potentiels) se comptent en millions chaque année. Le développement de toute la communication liée à Internet et aux réseaux sociaux fait croître ce nombre de plus de 10 % par an.

C'est pour le Groupe un défi : désormais, dans nombre de cas, le « contact » n'a plus lieu lors d'une rencontre physique planifiée, mais *via* les sites Internet du Groupe ou les réseaux sociaux, à l'initiative du client. Ainsi, sur la seule année 2018, le nombre de sessions a excédé 118 millions, en progression de 16 % par rapport à 2017.

Dès lors, au-delà des contacts physiques avec les clients directs, il s'agit pour le Groupe de développer une stratégie digitale qui lui permette de tirer profit de tous les contacts diffus. La mise à jour des sites Internet est indispensable pour offrir aux visiteurs une expérience de qualité, qui leur soit utile et les incite à prolonger le contact, qu'ils se connectent *via* une interface fixe ou mobile. La finalité de la démarche, pour les sites non marchands, est de convertir un maximum de visites en contact commercial. Cette démarche est déployée partout au sein du Groupe. Les enseignes de distribution ont quant à elles généralisé, dans la plupart de ses pays, l'offre de vente sur Internet (e-commerce), avec des sites mieux conçus et plus simples.

Dans les deux cas, le recours à l'analyse de données est fondamental pour faire évoluer les sites dans le sens souhaité par les visiteurs.

Ce travail de fond permet d'être au plus près des clients, et de développer des services, notamment digitaux, qui les aident dans leurs parcours.

c) Personnaliser l'approche avec le *Big Data*

Les activités des clients en ligne ou en point de vente génèrent d'importantes quantités de données. Leur analyse statistique est au fondement de modèles prédictifs qui permettent de mieux répondre aux attentes du client final. La masse de données, ou *Big Data*, une fois analysée, devient *Smart Data*, un ensemble de données intelligentes et utiles à la marque comme au client. À la clef, des services et une communication adaptés.

Le premier enjeu de cette approche *via* les *Smart Data* est de renforcer les liens avec les clients, de mieux les connaître pour mieux les servir. Ainsi, les principaux sites de e-commerce des enseignes de distribution en France, et en Scandinavie, ont recours désormais systématiquement à la « vente au rebond » : lorsqu'un visiteur s'intéresse à un produit, une liste de suggestions fondée sur les associations constatées dans les paniers d'achat est proposée. Cela permet d'augmenter les valeurs des paniers.

Ces dernières années, des approches plus poussées ont vu le jour, qui sont amenées à se généraliser : ainsi, les *data scientists* du centre de recherche Saint-Gobain Recherche ont développé une méthode d'étude sémantique systématique des commentaires laissés par les clients sur TripAdvisor. Cela permet désormais d'identifier automatiquement les hôtels et les restaurants présentant une acoustique insatisfaisante. Les équipes de prescription peuvent alors cibler ces établissements et leur proposer des solutions adaptées.

d) Répondre aux besoins des clients avec une offre élargie

Saint-Gobain enrichit constamment son portefeuille de produits et solutions afin de proposer une offre élargie grâce aux produits adjacents. En mars 2018, Saint-Gobain a ainsi fait l'acquisition de la société Logli Massimo, spécialiste de systèmes et accessoires pour la fixation et l'assemblage de parois vitrées, notamment garde-corps, portes de douche,

cloisons et portes intérieures ou extérieures. Le Groupe est ainsi à même de proposer aux architectes et artisans du bâtiment des solutions complètes et accroît son offre de produits en aval vers les systèmes à forte valeur ajoutée.

L'augmentation de la valeur offerte aux clients passe aussi par des systèmes innovants, comme le système breveté Aquaroc® développé par Placo, une plaque à très haute dureté constituée d'une âme en ciment allégé par des billes de PSE, pour une utilisation dans des pièces humides.

Un autre axe de développement consiste à compléter l'offre grâce à l'achat-revente. Des initiatives sont en cours pour offrir de manière plus répandue des produits complémentaires, par exemple des adhésifs, colles, mousses et mastics aux clients achetant des mortiers Saint-Gobain.

5.1.2 La satisfaction client et l'excellence commerciale

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 de nos clients nos premiers prescripteurs ;
- d'autre part une mesure plus rigoureuse et réactive de la conformité et de la ponctualité (voir Chapitre 3, Section 2.2, sur le WCM), 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.

Pour organiser ces enquêtes et surtout y réagir, les équipes marketing ont été renforcées partout dans le Groupe, et des postes de responsables de l'expérience client créés, dont le rôle est d'adapter l'organisation pour qu'elle soit davantage réactive aux nouvelles attentes des clients.

5.1.3 Les nouveaux concepts

La stratégie marketing d'interaction avec les clients, utilisant les nouveaux outils digitaux et l'analyse des données permet au Groupe de développer des nouveaux concepts, essentiels pour maintenir les marges, plus incertaines à l'ère du digital. Ces nouveaux modèles peuvent être groupés principalement en trois catégories.

La première est celle des services aux clients directs du Groupe. Saint-Gobain a ainsi développé, en France et en Grande-Bretagne, des logiciels d'aide à la réalisation des devis (voir Chapitre 2, Section 4.3) qui permettent aux professionnels de gagner un temps significatif lors de cette étape difficile. Également, des logiciels de calepinage, de commande en un clic, et autres, ont déjà vu le jour et sont amenés à se développer.

La deuxième concerne les services aux « clients finaux », ou du moins aux influenceurs clés des marchés de Saint-Gobain, qui ne sont pas toujours les clients directs : la tendance, avec le digital, est que le pouvoir de décision se déplace vers le client final. Il est donc indispensable de développer une offre qui corresponde à leurs besoins, et qu'ils soient en mesure de comprendre et d'évaluer. L'offre *Homly You*, lancée en 2016, continue ainsi de se développer avec succès. De façon générale, le Groupe développe des services aux utilisateurs : PAM, par exemple, avec une offre de diagnostic de l'étanchéité des réseaux d'eau, destinée aux municipalités ; ou Sefpro, avec des services de diagnostic ou de maintenance pour les industries utilisatrices de ses réfractaires ; ou encore la BU Abrasifs et systèmes composites, qui proposent des services *full package* aux carrossiers et aux garagistes, y compris la gestion de leurs stocks et des formations à la sécurité pour leur personnel.

Enfin, la troisième regroupe les ventes « concept ». Dans ce format, il s'agit de présenter au client final une solution à un problème qu'il rencontre, sous forme d'une combinaison de différents produits. Plusieurs exemples donnent déjà lieu à des ventes :

- les équipes de prescription en Inde ont un contrat cadre avec plusieurs sociétés de service en informatique : elles effectuent un diagnostic de leurs installations, en particulier leurs bureaux *open space*, et proposent des solutions pour améliorer le confort des employés, et donc leur productivité ;
- de plus en plus, des « kits de remplacement de regards de voirie » combinant des produits PAM, Weber et Adfors sont vendus, pour assurer que les travaux sont bien réalisés et durables ;
- l'option « MyComfort » ou « Multi-Confort » dans le résidentiel, lancée en 2016, se généralise : il s'agit, lors de la construction ou de la rénovation d'un logement, de proposer un ensemble cohérent de produits qui améliorent notablement toutes les dimensions du confort pour l'occupant ;
- en France, KANDU, lancée en 2018, est une nouvelle offre de service proposée aux entreprises qui souhaitent améliorer la qualité de leurs espaces de travail ou aux professionnels de la restauration. Elle met à la disposition des entreprises l'expertise de Saint-Gobain en sciences du bâtiment et son approche Multi-Confort pour améliorer l'acoustique, la qualité de l'air, le confort thermique, la luminosité et l'agencement de leurs espaces, tout en leur proposant des solutions techniques adaptées. KANDU propose également à ses clients un accompagnement sur mesure pour mettre en œuvre les solutions retenues.

La complémentarité des BU, marques et enseignes du Groupe rend ces nouveaux concepts plus efficaces.

5.2 Innover pour se différencier durablement

5.2.1 L'innovation comme moteur de développement

a) La R&D au cœur de la stratégie du Groupe

La Recherche et l'Innovation, au cœur de la stratégie de Saint-Gobain, est décisive pour augmenter la part des ventes de produits et solutions à forte valeur ajoutée dans les secteurs les plus porteurs.

La différenciation est un des leviers essentiels de cette stratégie qui s'exprime à toutes les étapes de la chaîne de valeur, depuis l'innovation et la conception des solutions de Saint-Gobain en relation avec ses clients jusqu'à la création d'outils et de services. Cela passe notamment par une approche marketing ambitieuse qui vise à mieux comprendre, à anticiper et à formuler les besoins des clients, prolongée par des développements R&D en lien direct avec ces clients pour fournir des solutions sur mesure.

La R&D contribue également à l'amélioration des procédés industriels de fabrication, sur le plan de la compétitivité, de la capabilité et de la performance environnementale.

La R&D poursuivra ses efforts dans les prochaines années, notamment en matière d'investissements, afin de permettre au Groupe de maintenir et d'étendre ses positions de leader sur ses marchés et de conserver un haut niveau de performance et d'excellence opérationnelle. En 2018, le Groupe a investi 451 millions d'euros en Recherche et Développement et 3 700 personnes ont travaillé sur près de 900 projets de recherche, permettant le dépôt de près de 400 nouveaux brevets.

L'approche de l'innovation par Saint-Gobain continue à être distinguée. Pour la huitième année consécutive, le *Top 100 Global Innovators* de Clarivate Analytics a classé Saint-Gobain parmi les 100 organisations mondiales les plus innovantes.

Frais de Recherche et Développement comptabilisés

(en millions d'euros)	
2015	434
2016	438
2017	446
2018	451

Les équipes R&D fonctionnent selon une logique de gestion par projet. Ce mode de fonctionnement permet de conduire les activités avec la plus grande efficacité possible, en y affectant les moyens appropriés et en prenant en compte très en amont les considérations de marché, de propriété industrielle, de production, de respect de la santé et de l'environnement. Cette organisation permet également à Saint-Gobain d'assurer un flux continu d'innovations à lancer sur le marché au moment opportun.

La première mission de la R&D est d'apporter un soutien actif et anticipatif aux BU du Groupe à travers des projets de recherche ciblés, conduisant à des développements et des innovations tant sur les procédés que sur les produits ou les systèmes, permettant ainsi de renforcer la compétitivité et de servir les marchés actuels de Saint-Gobain. Dans chaque domaine, de nouveaux projets sont initiés chaque année alors que d'autres aboutissent à une industrialisation ou un lancement commercial.

La seconde mission est de préparer, grâce aux programmes de R&D stratégiques et transversaux, l'avenir du Groupe en anticipant les grandes mutations des techniques et des marchés. Ces programmes, en lien avec les axes de travail des équipes marketing, permettent d'organiser les compétences communes et d'améliorer la capacité de Saint-Gobain à développer des technologies clés.

PROGRAMMES TRANSVERSAUX

MATÉRIAUX ET PROCÉDÉS
- Physique et chimie des liants inorganiques
- Mousses organiques et inorganiques
- Adhésifs et adhésion
- Revêtements par voie liquide
- Contrôle non destructif pour le contrôle des procédés et la qualité des produits
- Fours et verres innovants

SCIENCES DU BÂTIMENT
- Acoustique
- Qualité de l'air intérieur
- Efficacité énergétique, et conforts thermique et visuel

TRANSFORMATION DIGITALE
- Fabrication additive et impression 3D
- Robotique et automatisation
- Capteurs et technologies de connectivité - pour des produits et services améliorés

PROGRAMME STRATÉGIQUE

AMÉLIORATION DE NOTRE EMPREINTE CO_2 (ENGAGEMENT DU GROUPE DANS L'EFFICACITÉ ÉNERGÉTIQUE ET LA BAISSE DE SES ÉMISSIONS DE CO_2)

La R&D du Groupe s'appuie sur un réseau mondial de huit centres de recherche transversaux multi-activités et de nombreuses unités et équipes R&D dédiées à une BU de Saint-Gobain.

Cette organisation en réseau lui permet d'identifier les besoins d'innovation locaux et d'apporter des réponses globales, en allant chercher des solutions et des compétences dans l'ensemble de ses centres à travers le monde.

Elle permet d'accélérer les processus d'innovation qui réunissent les équipes de R&D, de production, de marketing et de vente tout au long des projets en s'assurant que toutes les compétences nécessaires sont disponibles pour leur réussite.

b) Les domaines prioritaires

La R&D contribue au déploiement du programme Multi-Confort (voir Chapitre 2, Section 3.1.2) par le développement de nouvelles solutions toujours plus performantes, adaptées aux modes de construction locaux et centrées sur le confort et l'expérience des occupants. Elle accompagne le Groupe dans sa transition digitale en apportant un soutien fort à la démarche industrie 4.0 et au développement de nouveaux services et d'approches commerciales plus efficaces.

Ainsi les équipes de recherche en réalité virtuelle et augmentée apportent déjà depuis plusieurs années leurs compétences pour développer des applications d'aide à la vente. Les équipes de *data scientists* ont été renforcées pour soutenir les BU dans le domaine du marketing digital et de l'analyse des données de production.

Ce soutien à la stratégie et aux évolutions du Groupe est possible grâce au développement anticipé de nouvelles compétences dans les centres de R&D en matière d'automatisation, de capteurs, d'impression 3D, de *data science* mais aussi de design et d'expérience utilisateurs ou encore en sociologie et en sciences humaines, afin de mieux analyser l'impact de ces solutions sur le comportement de l'utilisateur.

Le Groupe accélère aussi la croissance par la différenciation sur des marchés industriels de niche diversifiés, notamment *via* les codéveloppements avec les clients. Ces niches hautement spécialisées comprennent par exemple des supports de catalyse à destination de l'industrie pétrochimique, des réfractaires pour les fours verriers, des paliers et des bagues de tolérance sur mesure pour l'industrie automobile, mais aussi des solutions plastiques à usage unique pour l'industrie biopharmaceutique. Sur ces marchés où Saint-Gobain est un leader mondial, une stratégie de développement intégrée, depuis la composition des matériaux et la conception des composants jusqu'à l'usinage de précision, permet de fournir des solutions sur mesure, qui épousent les besoins spécifiques des clients.

Saint-Gobain poursuit le développement de projets de R&D sur le bien-être dans l'habitat en couvrant de nombreuses thématiques (isolation acoustique, qualité de l'air, esthétique, durabilité environnementale, recyclage) avec l'ambition d'apporter toujours plus de confort de pose à ses clients professionnels et de confort de vie aux utilisateurs finaux. Sa démarche d'innovation s'appuie sur l'identification des besoins au niveau local, puis une collaboration entre des équipes de R&D locales et au niveau global pour développer en réponse des produits et solutions adaptés, éventuellement suivie de leur déploiement sur d'autres zones géographiques.

Depuis quelques années, la R&D appuie également les sujets d'optimisation logistique, de traitement de données commerciales ou de développement de nouveaux services digitaux.

Saint-Gobain vise à orienter ses efforts de R&D vers les marchés à forte croissance, notamment la mobilité. Les équipes du Groupe travaillent ainsi à développer des composants polymères pour les batteries qui équipent les véhicules électriques, ou mènent des recherches sur les interfaces homme-machine qui seront au cœur du marché des voitures autonomes.

c) Explorer de nouvelles opportunités grâce à l'innovation ouverte

Saint-Gobain se place dans une dynamique d'ouverture et d'écoute des besoins de ses clients. Pour répondre à leurs attentes actuelles et anticiper celles à venir, Saint-Gobain s'ouvre largement à une culture de partenariat et de codéveloppement.

Différentes méthodologies sont aujourd'hui utilisées pour mieux appréhender les souhaits et besoins des clients, au sein des business ou des Directions Fonctionnelles. Les centres de recherche transversaux déploient par exemple des approches de *design thinking* dans le développement de nouveaux produits, systèmes et services au plus près des besoins clients.

Depuis plusieurs années Saint-Gobain a mis en place NOVA, une cellule mondiale de *Corporate Ventures*, dont l'objectif est de structurer des partenariats et investissements entre *start-up* et business de Saint-Gobain. Depuis sa création, NOVA a étudié 4 000 *start-up* et signé plus de 90 partenariats.

L'équipe NOVA focalise sa démarche d'identification des *start-up* les plus innovantes sur des thématiques stratégiques et transversales : Multi-Confort ; Parcours Digital du Client ; Internet des objets et capteurs ; Exosquelettes et Robotique. De plus, des ressources spécifiques sont dédiées aux BU de Solutions de Haute Performance.

Le Groupe a mis en place, de manière globale, une démarche de partenariat avec le monde des *start-up*. Partout dans le monde, notamment en Europe, aux États-Unis, au Brésil et en Chine, des partenariats officiels ont été signés avec des incubateurs de *start-up*, qui permettent au Groupe d'avoir accès de façon directe à des start-up proposant des services innovants, soit aux clients directs, soit plus généralement aux écosystèmes pertinents (construction, automobile, travaux publics, santé, etc.).

Cette démarche d'*open innovation* est aussi l'occasion de faire connaître les missions et les problématiques du Groupe à un public d'entrepreneurs, et de futurs professionnels. Pour parfaire cette approche, des *business challenges* sont organisés : il s'agit de compétitions entre *start-up* et/ou équipes d'étudiants, autour d'une problématique de marché bien définie. En 2018 en France, le *business challenge* proposait ainsi aux étudiants et *start-up* de relever le défi de l'économie circulaire du bâtiment.

Aux États-Unis, Saint-Gobain a ainsi prolongé son partenariat jusqu'en 2019 avec *Greentown Labs*, le plus grand incubateur de start-up du continent spécialisé dans les *Cleantech*. Au Brésil, Saint-Gobain fait partie depuis 2016 de l'incubateur *Cubo Coworking* de la banque brésilienne Itaú et multiplie les partenariats avec un écosystème de plus de 400 jeunes pousses. En Chine, Saint-Gobain a inauguré en 2017 son *Open*

Innovation Projects Incubator situé dans les locaux de l'Innovation Park de Shanghai. Les partenariats avec les incubateurs de start-up, ainsi que les *business challenges*, sont appelés à se généraliser dans les principaux pays du Groupe dans les années à venir.

Saint-Gobain a également poursuivi sa politique d'ouverture à l'innovation au travers de SUN, son réseau international d'universités. Ces collaborations académiques sur le long terme lui donnent accès aux avancées scientifiques les plus récentes dans les domaines d'intérêt pour le Groupe ainsi qu'à un vivier de jeunes talents. En 2017, Saint-Gobain a notamment signé un contrat de collaboration avec l'université Jiaotong Antai de Shanghai ainsi qu'un partenariat stratégique de cinq ans avec l'Université Technologique de Compiègne (France) qui portera sur des travaux de recherche sur la maintenance prédictive, l'application du *Big Data* à l'optimisation des procédés, les véhicules autonomes et les vitrages du futur. En 2018 a été également lancée officiellement la Chaire « Ingénieur Ingénieux » à l'INSA de Lyon, et deux nouvelles chaires ont été créées : « Physique et Chimie des Matériaux Innovants » avec l'ESPCI et « Procédés et Matériaux Innovants » avec l'École Polytechnique.

Enfin, le Groupe encourage la dynamique entrepreneuriale de ses collaborateurs au travers d'une initiative intitulée Saint-Gobain Intrapreneurs, Les salariés ayant un projet viable pour le Groupe peuvent se consacrer à son développement sur une période pouvant atteindre 18 mois, dans une logique d'agilité et de performance.

5.2.2 Poursuivre la transformation digitale de Saint-Gobain

Le digital offre de multiples opportunités d'intensifier les relations avec les clients et prospects, de leur fournir des services sur mesure qui leur permettent de gagner en efficacité et de développer leur activité. La transformation digitale, plus largement, englobe le Groupe dans son ensemble et a un fort impact sur les manières de travailler et les problématiques d'acquisition de talents.

Tout d'abord, le digital transforme la culture de l'entreprise, en particulier sa culture managériale. Les modes de management évoluent pour laisser une plus large place à la culture du *feedback* continu. Le Groupe a ainsi développé un outil d'évaluation 360 (voir Chapitre 3, Section 3.2 et 3.3), et ce type d'évaluation s'intègre obligatoirement dans les formations de l'école du management.

Le digital transforme le contenu des missions. Il permet une automatisation croissante dans certains domaines, qui offre aux collaborateurs du Groupe, sur les sites industriels comme dans les enseignes de distribution et les sièges sociaux, la possibilité de consacrer moins de temps à certaines tâches répétitives à faible valeur ajoutée. Ces évolutions rendent essentielles les possibilités offertes aux collaborateurs de se former, de manière autonome et en continu, *via* une plateforme d'*e-learning*. Les formations sont disponibles jusqu'à 30 langues sur une plateforme dédiée, accessible à tous les collaborateurs, y compris *via* un téléphone mobile personnel.

Depuis deux ans, Saint-Gobain organise partout dans le monde pour l'ensemble de ses équipes une semaine entière consacrée au sujet de l'entreprise apprenante: la *Learning Week*. Saint-Gobain s'est également associé à la *start-up* de coaching en ligne MoovOne pour intensifier la transformation culturelle, managériale et digitale initiée depuis plusieurs années. MoovOne et Saint-Gobain ont fait évoluer ensemble le nouveau rôle des managers lors de trois projets pilotes réussis. Aujourd'hui, l'offre, qui propose coaching individuel et coaching en groupe, est disponible à l'échelle internationale du Groupe. La plateforme MoovOne s'appuie sur une communauté de plus de 100 coachs certifiés maîtrisant 23 langues, assurant ainsi l'accompagnement de chaque manager dans sa langue natale.

Dans un contexte où les profils des recrues et futures recrues évoluent, Saint-Gobain met l'accent sur le développement des *soft skills*, la capacité à travailler dans des environnements hybrides ou à innover en équipe. Avec le digital et le traitement affiné des données, les parcours professionnels peuvent être plus facilement individualisés et la politique d'accompagnement RH personnalisée (voir notamment le Chapitre 3, Section 3.3.4 sur l'utilisation du *Big Data* dans la gestion des talents).

En matière d'industrie 4.0, de marketing digital, de cybersécurité, par exemple, l'essor du digital a accru les besoins en recrutement de manière considérable. Ce sont aussi des nouveaux métiers qui sont devenus très importants : *data scientists*, *data analysts*, UX Designers, spécialistes SEO… Dans un contexte de de concurrence avec de nombreuses entreprises n'exerçant pas forcément dans les mêmes domaines d'activité, ces nouveaux talents sont des ressources précieuses que Saint-Gobain doit parvenir à attirer et à fidéliser.

C'est avec cette philosophie qu'a été organisée, en décembre 2018, une opération de marque employeur, *Elevate Yourself*, construite autour d'une plateforme événementielle et mêlant expériences digitales et événements physiques :

- des conférences inspirantes avec des experts externes, diffusées en direct sur Facebook ;
- un générateur de projets futuristes ;
- des rencontres *via* Skype ou WeChat avec des collaborateurs Saint-Gobain pour explorer des sujets variés ;
- un quiz pour permettre à l'internaute de découvrir son atout principal (faisant écho aux Attitudes Saint-Gobain) ;
- une galerie de portraits vidéos de collaborateurs du Groupe afin de présenter aux internautes des horizons professionnels qu'ils n'avaient peut-être pas envisagés ;
- et enfin un panorama des projets Saint-Gobain qui seront peut-être leur futur terrain de jeu.

5.2.3 Innovation et performance industrielle

a) Industrie 4.0

Le Groupe investit dans l'industrie 4.0 dans le cadre de ses ambitions d'excellence opérationnelle pour maintenir son outil industriel à la pointe dans son secteur. L'organisation des usines 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 solutions clients au plus tard dans la chaîne de production, et ouvre plus largement les portes du codéveloppement.

L'industrie du futur se fonde aussi sur une automatisation et une robotisation avancée des tâches industrielles. Des robots collaboratifs et des chariots automatiques permettent d'effectuer les tâches répétitives en toute sécurité. Les opérateurs sont aussi assistés par l'utilisation de la réalité augmentée, particulièrement efficace pour la maintenance ou le dépannage.

De manière générale, Saint-Gobain déploie ses technologies étape par étape. Par exemple, l'usine de Céramiques de Mezzocorona (Italie) déploie un système d'analyse des données. Sekurit, dans son usine de Devisa (Espagne), a investi dans de nouveaux robots collaboratifs. Sur d'autres sites industriels, il s'agit d'investissements dans les systèmes d'aide à la maintenance. En 2018, Saint-Gobain a équipé l'usine de Pont-à-Mousson en France de 10 nouveaux robots afin d'améliorer les conditions de travail des collaborateurs tout en privilégiant la qualité de finition des produits ainsi que la productivité. Saint-Gobain Sekurit a également investi en faveur de l'ergonomie des postes des opérateurs du site de la Société Verrière d'Encapsulation grâce à la réalité virtuelle et la cobotisation.

b) Le digital pour mieux interagir avec les fournisseurs

Le digital change également la façon d'interagir avec les fournisseurs. La digitalisation des processus fournisseurs passe par une centralisation et une automatisation de la Direction des Achats. Les tâches standards ont été automatisées, par le biais notamment 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.

5.3 Développer les synergies

Avec le plan de transformation Transform & Grow (voir chapitre 1, section 2), le Groupe entend développer et capitaliser sur les synergies profondes, afin d'offrir aux clients l'offre existante de Saint-Gobain, avec ses atouts (des marques fortes, un principe strict d'indépendance commerciale entre les métiers de l'industrie et de la distribution) mais considérablement renforcée par de meilleurs services, en particulier logistiques et digitaux, par une meilleure offre, et une meilleure visibilité, grâce à la marque Saint-Gobain. Ces synergies s'exercent à trois niveaux :

5.3.1 Synergies régionales

Le Groupe peut exploiter sa densité locale inégalée et la richesse de son portefeuille pour saisir les opportunités de croissance en offrant un parcours-client intégré. Par exemple :

- Proposer une offre unique, comme au Brésil pour le Vitrage, la Canalisation, l'Isolation, les Plaques-ciment, les Mortiers et le Gypse, permet une expérience client améliorée ;
- Les solutions transversales du Groupe offrent des opportunités de se développer sur le marché de la préfabrication, comme par exemple au Royaume-Uni avec l'offre d'éléments de façade préfabriqués pour une construction légère ;
- 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 ;
- En tirant parti de sa connaissance des matériaux de construction et de la distribution, le Groupe peut proposer une plateforme unique (comme saint-gobain.fr en France) qui accompagne les clients finals dans leurs projets de rénovation.

5.3.2 Synergies de marché

Grâce à sa dimension globale, le Groupe développe les ventes croisées et accompagne ses clients dans le monde entier.

- Sur le marché automobile, les produits verriers de Sekurit ainsi que les paliers et joints sont complémentaires pour les clients du Groupe ;
- Sur le marché aéronautique, ce sont les vitres de cockpit et les radômes, qui peuvent être proposés aux mêmes clients grâce à ces synergies ;
- Pour les marchés industriels, les adhésifs, abrasifs et bandes constituent une offre complémentaire qui est commercialisée à travers les mêmes canaux de distribution.

5.3.3 Synergies mondiales

Le Groupe tire parti de collaborations fructueuses en R&D et de transferts réussis entre ses différentes activités pour développer et commercialiser des solutions innovantes :

- plaque de plâtre anti-feu développée grâce aux compétences en haute température de la BU Céramiques ;
- verre électrochrome développé initialement par Sekurit puis adapté aux marchés de la construction ;
- système composite d'isolation thermique par l'extérieur (ETICS) développé en collaboration entre les différents métiers (Mortiers, Gypse, Isolation, Textiles techniques) ;
- programme transversal en acoustique (Isolation, Mortiers, Plafonds, Sekurit, Vitrage Bâtiment et Paliers).

Par ailleurs, la centralisation de certaines fonctions clés (performance industrielle, Marketing & Développement, Innovation & R&D, Informatique centrale, centres de services partagés en RH et finance) facilite l'atteinte d'objectifs ciblés : expertise, masse critique, partage des meilleures pratiques, économies de coûts, déploiement généralisé des programmes d'excellence.

5.4 Optimiser l'allocation des ressources

5.4.1 Mettre en œuvre une politique d'investissement ciblée vers la croissance

a) Investir prioritairement hors d'Europe occidentale

Si l'Europe demeure le premier marché de Saint-Gobain, la stratégie de développement du Groupe vise à lui assurer une présence géographique globale. En 2018, Saint-Gobain a ainsi investi dans plusieurs projets de croissance de ses sites industriels en dehors d'Europe occidentale.

Dans ses métiers régionaux, le Groupe a mené plusieurs investissements de capacité. En 2018, le projet de rénovation et d'agrandissement de l'usine de production de verre de Dabrowa en Pologne a été finalisé, augmentant de 50 % la capacité de production du site. En Égypte a été inaugurée l'extension d'une ligne de production de plâtres à valeur ajoutée dans l'usine de Sadat. Le Groupe s'est également développé en Asie afin de tirer profit du potentiel de croissance de la région, par exemple en démarrant la 3e ligne de production de plaques DURAflex® en fibrociment au Vietnam et la quatrième usine Weber indonésienne à Cikande.

Dans les Solutions de Haute Performance, Saint-Gobain a également investi en faveur du renforcement de ses capacités de production. En Amérique du Nord, le site de production de polymères thermoplastiques Meldin® de Bristol aux États-Unis a été étendu pour soutenir les besoins du marché de l'automobile de la région. Dans les pays émergents, une production de joints en polymère Rulon® 123 pour le marché local a été démarrée à Bangalore en Inde pour la BU Mobilité.

b) Cibler les segments de marché les plus porteurs

Pour saisir au mieux les opportunités de croissance, Saint-Gobain oriente sa politique d'investissement sur les segments de marché les plus porteurs, qui se déclinent en trois types : les niches à fort potentiel de croissance, les opportunités *ad hoc* sur nos marchés principaux et les produits à forte valeur ajoutée.

Investir dans les niches de croissance

En 2018, le Groupe a investi dans des niches de croissance, telles que le secteur médical ou le marché de la préfabrication.

La BU Science de la Vie, dédiée au secteur médical, investit régulièrement pour adapter ses capacités à la forte croissance du marché. En particulier, l'expansion du site de Beaverton aux États-Unis, avec un entrepôt supplémentaire, un centre de développement, un laboratoire d'essais de matériaux et un immeuble de bureaux, permettra de développer la capacité de conception et de fabrication de produits à usage unique destinés à l'industrie pharmaceutique.

Pour répondre au besoin croissant en productivité de ses clients, Saint-Gobain se positionne sur le marché de la préfabrication. Déjà présent sur ce segment, notamment au Royaume-Uni avec les fermes de toits de Pasquill et les maisons à ossature bois de Scotframe, le Groupe a fait l'acquisition de SIG Roofspace, fabricant de systèmes clés en main de panneaux pour toitures et combles. Aux États-Unis, la conclusion d'un accord de codéveloppement avec Unity Homes, constructeur de maisons préfabriquées, ouvre une voie nouvelle à l'innovation sur le marché de l'habitat haute performance et à la révolution des méthodes de construction du résidentiel américain.

Saisir les opportunités de croissance sur les principaux marchés

Saint-Gobain tire également profit des opportunités offertes sur ses principaux marchés, en ciblant les opportunités conjoncturelles comme d'augmentation de parts de marché grâce à des concepts innovants.

Afin de répondre à la demande croissante sur le marché de l'isolation en Europe, Saint-Gobain a lancé plusieurs investissements de capacité dans ses usines, avec notamment la modernisation et l'agrandissement de la ligne de production de laine de roche de l'usine Isover de Ploiesti en Roumanie, mais également le lancement d'une nouvelle ligne de production de laine de verre à souffler dans son usine de Chemillé en France. Ces investissements permettront au Groupe d'accompagner la croissance du marché de l'isolation en plein essor, tirée par des réglementations de plus en plus strictes.

Dans la distribution, Raab Karcher aux Pays-Bas a lancé un nouveau concept de point de vente, le Bouwshop+, offrant une gamme plus complète et plusieurs services à valeur ajoutée.

Renforcer notre offre sur les produits à haute valeur ajoutée

Enfin, le Groupe poursuit sa stratégie de différenciation avec des ressources significatives en R&D pour développer des produits et solutions toujours plus innovantes et à haute valeur ajoutée. C'est ainsi qu'en 2018 a été lancée la gamme de verre Overlength aux dimensions pouvant atteindre jusqu'à 18 mètres de hauteur pour une flexibilité de design optimale, en réponse directe aux tendances de l'architecture et de la construction.

c) Soutenir la transformation digitale et logistique

Le digital permet à nos clients d'être plus informés et donc plus exigeants. Le Groupe saisit cette opportunité pour innover et proposer toujours plus de valeur ajoutée à ses clients. Pour cela, Saint-Gobain a initié depuis quelques années sa transformation digitale et logistique pour proposer une offre adaptée avec un service toujours plus performant.

Continuer le déploiement de nouveaux systèmes IT

De nombreuses solutions digitales sont adossées à des systèmes IT performants, que diverses entités du Groupe mettent actuellement en œuvre. Dans la distribution notamment, plusieurs enseignes poursuivent le déploiement de leurs projets IT, tels qu'Atlas en France et M3 dans les pays nordiques. Ces systèmes doivent conduire à d'importants gains de productivité. Au Royaume-Uni, Saint-Gobain a également lancé ICON, une nouvelle solution IT intégrée pour centraliser les données clients et proposer de nouveaux outils de renseignements et de *reporting*, et permettant de fournir au client final un service sur mesure et une meilleure expérience client.

Mettre en place de nouveaux centres logistiques dans la Distribution pour améliorer la disponibilité des produits

La transformation logistique du Groupe, et notamment de la distribution, se poursuit avec la mise en place de centres logistiques largement automatisés, permettant d'améliorer la disponibilité des produits. En 2018, Saint-Gobain a annoncé la construction d'un nouveau centre logistique pour la distribution en Allemagne et poursuivi son investissement dans un nouveau centre logistique ultra-automatisé en Suède pour répondre à la croissance actuelle et future de l'enseigne Dahl.

5.4.2 Assurer une gestion du portefeuille agile et créatrice de valeur

La stratégie de gestion du portefeuille d'activité de Saint-Gobain consiste à poursuivre sa politique dynamique d'acquisitions créatrices de valeur et à mener un programme ambitieux de cessions.

a) Poursuivre la stratégie d'acquisitions créatrices de valeur

En 2018, le Groupe a acquis 27 entités pour un montant total de 768 millions d'euros (hors Sika). La stratégie d'acquisition d'entités de petite et moyenne taille se décline en trois axes complémentaires : des acquisitions de proximité, particulièrement dans les métiers régionaux, les niches technologiques, notamment dans les Solutions de Haute Performance et des acquisitions permettant d'entrer dans de nouveaux territoires.

Acquisitions de proximité

En 2018, le Groupe a réalisé plusieurs acquisitions lui permettant de renforcer sa position sur des marchés clés. Ainsi, l'acquisition de Per Strand permet aux activités de distribution en Norvège de renforcer leur maillage territorial du pays en comblant une région de faible présence. En France, les acquisitions de Pyréverre et de la Miroiterie centrale Vitrolles ont permis à Saint-Gobain d'asseoir son positionnement sur le marché de la transformation, distribution et installation de solutions verrières. Le Groupe a également enrichi sa gamme de solutions d'isolation en se renforçant sur le segment en forte croissance de l'isolation technique avec l'acquisition de Kaimann, un des principaux acteurs européens de produits isolants à base d'élastomère. Par ailleurs, le Groupe a acquis l'activité nord-américaine de plafonds de Hunter Douglas, acteur majeur de la fabrication de plafonds architecturaux.

Niches technologiques

Saint-Gobain a également fait l'acquisition de sociétés offrant des solutions dont le potentiel de croissance est élevé notamment dans les Solutions de Haute Performance. Par exemple, la BU Abrasifs & Systèmes Composites a renforcé son portefeuille de solutions pour les marchés aéronautiques et industriels grâce à l'acquisition de HyComp, fournisseur américain de composants composites à base de fibres de carbone et de matériaux thermoplastiques. L'acquisition de MicroHydraulics, fournisseur et fabricant irlandais de composants et de systèmes à usage unique en plastique de haute performance pour le traitement des fluides, permet d'élargir l'offre sur le marché à forte croissance de la pharmacie. Enfin, l'acquisition de HKO en Allemagne positionne la BU Industrie de la Construction sur le nouveau marché de l'isolation thermique à très haute température.

Nouveaux territoires

Enfin, la stratégie d'acquisition du Groupe permet de saisir des opportunités de conquérir de nouveaux territoires, notamment dans les pays émergents. En 2018, la mise en place d'un nouveau partenariat avec la société Alghanim Industries au Koweït en joint-venture dans KIMMCO permet de prendre une position de leader sur le marché de l'isolation au Moyen-Orient. Des participations ont également été prises dans une ligne de production de verre plat du groupe chinois JJG.

Conclusion d'un accord avec la famille Burkard et Sika

Saint-Gobain a poursuivi au cours du premier semestre 2018 son projet d'acquisition du contrôle de Sika, décrit à la Section 1.2 du Chapitre 3 du Document de référence 2017. Une décision de la Cour suprême de Zoug était attendue pour le second trimestre 2018.

Le 11 mai 2018, Saint-Gobain, Sika et la famille Burkard ont annoncé avoir conclu un accord global aux termes duquel :

- Saint-Gobain a acquis auprès de la famille Burkard la totalité des actions de Schenker-Winkler Holding AG (SWH) pour un prix d'acquisition de 3,22 milliards de francs suisses ;
- Sika a acquis auprès de SWH 6,97 % de son propre capital (représentant 23,7 % des droits de vote de Sika) pour un montant total de 2,08 milliards de francs suisses ;
- Sika a tenu une Assemblée générale extraordinaire le 11 juin 2018 qui a décidé la conversion de toutes ses actions en une catégorie unique d'actions (« une action, une voix »), la suppression de la clause statutaire d'*opt-out* et de la limitation statutaire de transfert des titres à 5 %, et l'annulation des 6,97 % d'actions acquises auprès de SWH ;
- les deux groupes ont annoncé vouloir approfondir leurs relations commerciales existantes qu'ils chercheront à étendre dans des domaines qui leur sont mutuellement bénéfiques, tout en préservant et respectant l'indépendance économique et juridique de chacun.

Saint-Gobain, à travers SWH, est devenu le premier actionnaire de Sika, dont il détient ainsi 10,75 % du capital et des droits de vote. Concernant cette participation, les parties se sont entendues sur un engagement de conservation d'une durée de deux ans et sur des plafonds de détention à hauteur de 10,75 % du capital de Sika pendant quatre ans puis à hauteur de 12,875 % pendant les deux années suivantes. Dans le cas où une cession d'actions serait envisagée par SWH, cette dernière devrait les proposer à Sika en priorité, dans la limite de 10,75 % du capital de Sika.

Cet accord global a résolu et mis définitivement fin aux litiges qui opposaient Sika, la famille Burkard et Saint-Gobain, au bénéfice de chacune des parties et de celui de leurs actionnaires respectifs et de leurs parties prenantes.

Cette opération s'est traduite pour Saint-Gobain par un résultat global de 781 millions d'euros qui comprend d'une part un gain financier de 601 millions d'euros (soit la différence entre la juste valeur des titres à la date de l'opération et la valeur de l'option d'achat conclue en décembre 2014), et d'autre part, une indemnité compensatrice de 180 millions d'euros enregistrée en autres produits opérationnels. Le Groupe a choisi de comptabiliser les variations ultérieures de juste valeur des titres Sika détenus par SWH en produits et charges reconnus directement en capitaux propres.

b) Mener un programme de cessions ambitieux pour se recentrer sur les forces

Saint-Gobain a annoncé un programme ambitieux de cessions de plus de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires d'ici fin 2019 pour un montant d'environ 1 milliard d'euros dans le cadre du plan de transformation *Transform & Grow,* avec un effet positif attendu sur la marge d'exploitation d'environ 40 points de base. Les trois critères suivants sont déterminants dans l'analyse de la rotation de portefeuille : les perspectives de l'activité concernée ; sa contribution à la création de valeur pour Saint-Gobain, et réciproquement ; et est-ce le bon moment pour céder?

En 2018, des cessions ont été réalisées ou signées pour plus de 500 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont notamment les activités d'installation verrière au Royaume-Uni, l'isolation EPS en Allemagne, la cession des activités de canalisation du site de Xuzhou en Chine, Glassolutions Norvège et Suède, et le carbure de silicium, pour lequel Saint-Gobain a annoncé être entré en négociations exclusives.

Depuis le début de l'année 2019, plusieurs opérations de cession sont en cours, dont celle de la Distribution Bâtiment en Allemagne, dont le processus de vente est engagé (chiffre d'affaires d'environ 1,9 milliard d'euros).

Un Groupe performant et responsable

3

1. DES PRATIQUES GUIDÉES PAR LES POLITIQUES DE RÉFÉRENCE 52
1.1 La démarche responsable du Groupe 52
1.2 Le plan de vigilance 55

2. L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE 59
2.1 Concevoir des solutions confortables, durables et performantes 59
2.2 Programme d'excellence industrielle avec le WCM 60
2.3 Les Achats, un enjeu de compétitivité 62
2.4 La protection de l'environnement 63

3. LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES COLLABORATEURS 66
3.1 La Santé et la Sécurité 66
3.2 Les Attitudes Saint-Gobain et la politique de Ressources Humaines 68
3.3 Le programme OPEN 4.0 69

4. UNE CONTRIBUTION AUX ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET SOCIÉTAUX 74
4.1 Le changement climatique 74
4.2 L'économie circulaire 78
4.3 Favoriser un développement économique local et inclusif 79
4.4 Contribuer aux enjeux sociétaux par le mécénat et la philanthropie 82

1. DES PRATIQUES GUIDÉES PAR LES POLITIQUES DE RÉFÉRENCE

1.1 La démarche responsable du Groupe

1.1.1 Les Principes de Comportement et d'Action au cœur de la démarche

Les Principes de Comportement et d'Action constituent un véritable code de conduite éthique et le socle de l'ensemble des politiques et engagements de Saint-Gobain (voir Section 1.3 du Chapitre 1).

Au premier rang de ceux-ci, les « politiques de référence » définissent les principes de management applicables à toutes les entités et à tous les collaborateurs de Saint-Gobain, mais aussi à ses sous-traitants et fournisseurs.

La matrice de matérialité a contribué à l'identification des principaux risques et opportunités RSE (voir Section 1.5 du chapitre 2). Les « politiques de référence » ont pour vocation de répondre à ces enjeux RSE, qui reflètent la stratégie et l'identité du Groupe. Un tableau de synthèse des engagements du Groupe et des actions menées pour adresser ces risques et opportunités figure à la Section 3.3 du Chapitre 9 : Déclaration de Performance Extra-Financière (DPEF).

Un Groupe engagé au niveau mondial avec des partenaires clés

Saint-Gobain adhère au Pacte Mondial des Nations Unies depuis 2003 et communique régulièrement ses avancées dans les domaines couverts par le Pacte Mondial, au niveau *Advanced* soit en fonction de 21 critères. Pierre-André de Chalendar est membre du Conseil d'administration du Global Compact France.

Saint-Gobain incite également ses partenaires, en particulier ses fournisseurs, à s'engager sur les 10 principes du Global Compact. De même, Saint-Gobain est particulièrement attentif au déploiement des objectifs Développement Durable (ODD) de l'Organisation 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. Ils permettent également de nouvelles collaborations multi-parties prenantes où les entreprises et en particulier Saint-Gobain s'investissent, que ce soit au niveau local ou à des niveaux plus globaux en particulier sur l'ODD 13 en faveur du climat ou l'ODD 8 pour la promotion d'une croissance économique soutenue, partagée et durable, le plein emploi productif et un travail décent pour tous dans le cadre du *Global Deal*.

Saint-Gobain est membre du Forum des entreprises engagées au sein de 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. Saint-Gobain s'engage ainsi à faire ses meilleurs efforts pour mettre en place un dispositif de prévention solide inspiré des meilleures pratiques en vigueur dans le monde de l'entreprise.

Enfin, 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. 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.

Participation aux débats publics liés aux impacts de ses activités

Le Groupe participe aux débats publics sur les enjeux qui sont stratégiques pour son activité et son environnement. Ainsi, la Compagnie de Saint-Gobain et la plupart des filiales du Groupe adhèrent à des associations professionnelles représentant leur industrie au niveau national ou supranational.

Par ailleurs, la Compagnie de Saint-Gobain s'implique directement dans des associations professionnelles représentant les entreprises françaises telles que l'AFEP ou le MEDEF.

Les filiales du Groupe coopèrent également avec diverses associations ou organisations locales impliquées dans des problématiques environnementales, réglementaires, sociales, sociétales ou économiques dans les pays. 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.

Afin d'être au plus près des réflexions en cours au niveau national et international sur l'environnement et le développement durable, et de pouvoir faire bénéficier de son expérience d'industriel sur ces sujets, Saint-Gobain est membre depuis sa création d'Entreprises pour l'Environnement (EpE). EpE regroupe une quarantaine de grandes entreprises françaises et internationales issues de tous les secteurs de l'économie qui souhaitent mieux prendre en compte l'environnement dans leurs décisions stratégiques et dans la conduite de leurs activités. Pierre-André de Chalendar a été président d'EpE entre 2012 et 2015. En 2018, Saint-Gobain a participé à la réalisation de l'étude ZEN2050 « Vers une France zéro émission nette de gaz à effet de serre dès 2050 ».

Saint-Gobain est actif depuis 2016 au sein du WBCSD – *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 ». Saint-Gobain est membre depuis 2018 du projet « Factor10 » sur l'économie circulaire.

1.1.2 La culture de conformité

La culture de conformité qui anime le Groupe se développe au travers de ses valeurs, formalisées en 2003 dans les Principes de Comportement et d'Action (voir Section 1.3 du Chapitre 1).

Cette culture de conformité est alimentée par un programme à part entière depuis 2009 qui renforce l'application effective des Principes de Comportement et d'Action et des obligations qui en découlent, dans toutes les filiales du Groupe et au niveau mondial.

La conformité est une obligation permanente qui s'applique à l'ensemble des collaborateurs. Régulièrement rappelé par la Direction du Groupe, le principe de tolérance zéro est de rigueur. A tous les niveaux de la hiérarchie, il s'impose à des managers tous engagés sur le sujet.

Des équipes en charge à tous les niveaux du Groupe

Le programme de conformité fait l'objet d'un suivi par le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain. Sa mise en œuvre repose sur un réseau de conformité, coordonné par le Secrétaire Général et composé de plus de 100 dirigeants fonctionnels et opérationnels qui sont membres de Comités Conformité au niveau du Groupe et des pays :

- le comité Groupe de conformité réunit le Directeur Général Délégué, le Secrétaire Général, le Directeur Financier, le Directeur Général Région Europe du Nord, le Directeur Général Solutions de Haute Performance, le Directeur Général Région Europe du Sud, Moyen-Orient, Afrique, la Directrice de l'Audit et du Contrôle internes et la Directrice de la Conformité. Il se réunit deux fois par an et assure un suivi des actions réalisées, valide les thématiques à renforcer et les plans d'action à venir ;
- 35 cadres correspondants conformité dans les pays et les activités du Groupe sont chargés de la diffusion des politiques, de la mise en œuvre des programmes, de l'animation des équipes opérationnelles, et du contrôle et du reporting des résultats. En particulier ils sont chargés de répondre aux questions opérationnelles et de conseiller les équipes ;
- des Comités conformité sont mis en place au niveau local sur le même mode que le comité Groupe.

Pour assurer le déploiement des valeurs et de la culture de conformité, le réseau de conformité s'appuie de façon opérationnelle sur :

- la Direction du Groupe, qui s'implique dans la communication et le rappel des règles de conformité, tant en interne qu'en externe ;
- la Direction de la Conformité au sein du Secrétariat Général, qui établit et déploie les programmes associés aux thèmes spécifiques comme les conflits d'intérêts, la politique embargo ou encore les plans d'action liés à la politique sur les associations professionnelles et qui promeut les Principes de Comportement et d'Action auprès de l'ensemble des salariés ;
- plus de 280 Correspondants Conformité Business, qui mettent en œuvre localement au plus près des entités du Groupe la politique de Conformité ;
- les managers, qui sont formés régulièrement et ont pour responsabilité d'endosser et de mettre en œuvre les politiques et les programmes de conformité ;
- et la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes (voir section 2.2.3 du chapitre 6), qui vérifie l'application effective des règles et procédures.

C'est pourquoi le Groupe s'est fixé pour objectif de former chaque nouveau cadre aux politiques conformité dans sa première année d'intégration. Cet objectif figure au tableau de bord RSE suivi par le Conseil d'administration.

Un panel d'outils complet pour déployer le programme de conformité

Régulièrement enrichi depuis son lancement, le programme de conformité s'articule aujourd'hui autour des principaux thèmes suivants :

- le respect des règles en matière de droit de la concurrence : dans le cadre du Plan Concurrence établi en 2009, différentes actions sont mises en œuvre : actions de formation (en ligne et en présentiel), réalisation d'audits, mise à disposition de guides pratiques, de *newsletters* mais aussi d'équipes dédiées pour toutes les questions opérationnelles sur le sujet ;
- la prévention de la corruption : un programme d'actions et de bonnes pratiques est piloté et mis en œuvre dans les filiales du Groupe, avec pour objectif de prévenir le risque lié aux transactions commerciales internationales, à la corruption passive et active, ainsi qu'aux relations avec les agents publics et le secteur privé. Il est composé d'une cartographie des risques de corruption mise en œuvre localement par les managers des sociétés sélectionnées et d'outils de formation (en ligne et en présentiel), de politiques internes (cadeaux, conflits d'intérêts, intermédiaires, RH, etc.) et fait l'objet d'un suivi par le réseau conformité ;
- la conformité aux sanctions économiques et aux embargos pour laquelle des outils de screening, des formations (en ligne et en présentiel) et des politiques précises sont déployés. Une veille active des évolutions est également assurée, ainsi qu'un lien privilégié avec des avocats extérieurs spécialisés.

Il en résulte une culture de conformité établie et structurée. Soutenue par la Direction du Groupe et relayée à tous les niveaux par les managers et le réseau de conformité, elle est en constante évolution en fonction des sujets d'actualité.

Différents outils sont déployés pour mettre en œuvre le programme de conformité du groupe :

- un intranet dédié, intitulé « Compliance », où sont relayés les messages clés et les outils à disposition de tous les salariés du Groupe ;
- différents modules d'e-learning devant être suivis obligatoirement par l'ensemble des cadres et de nombreuses formations en présentiel assurées par le Secrétaire Général, la Directrice de la Conformité, le Directeur du Développement Responsable et les correspondants conformité ;
- des politiques internes déployées au sein de l'organisation par le réseau « Compliance » ;
- des audits internes, menés sur la base d'un questionnaire conformité prérempli chaque année par toutes les entités, et externes, menés par des avocats spécialisés, ciblant le respect du droit de la concurrence, la lutte contre la corruption et le respect des règles relatives aux sanctions économiques et aux embargos ;
- un dispositif d'alertes professionnelles, permettant aux salariés de signaler d'éventuels manquements aux règles légales applicables, aux règles et procédures internes du Groupe ainsi qu'aux Principes de Comportement et d'Action. Toutes les alertes font l'objet d'un examen et le cas échéant d'investigations. Lorsqu'elles sont fondées, les mesures adéquates sont prises.

Faire vivre la culture de conformité au sein du Groupe implique la mobilisation de nombreux acteurs en central et en local. Pour cela, le Groupe se mobilise régulièrement sur les sujets de Conformité :

- une intervention du Président-Directeur Général et/ou du Secrétaire Général du Groupe ;
- des événements pour illustrer la conformité de façon opérationnelle et engager les collaborateurs par des animations ludiques en relation avec leur quotidien (expositions de produits Saint-Gobain pouvant être qualifiés à « double usage », jeux interactifs, quiz divers, concours vidéo, etc.) ;
- la publication de guides pratiques/bonnes pratiques consacrés à la prévention de la corruption.

Enfin, le Groupe a également renforcé son partenariat avec l'association Transparency International. Pour chaque salarié du Groupe qui valide au moins un épisode de la section facultative de la formation « Act », le *Business Act Game*, Saint-Gobain verse 1 euro à *Transparency International*.

1.1.3 Le respect des droits humains

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, en particulier à la Charte internationale des droits de l'homme et aux conventions applicables de l'Organisation Internationale du Travail. De la même manière, pour le travail des enfants, les sociétés du Groupe veillent à ne participer en aucune manière au travail forcé ou obligatoire, notamment par le dialogue avec les instances représentatives du personnel, qui permet de détecter d'éventuels manquements.

Le Groupe est conscient que cette question des droits humains est en perpétuelle évolution et qu'une gestion efficace des incidences potentiellement négatives passe par

un dialogue constant et transparent avec les parties prenantes pertinentes.

Le Groupe est signataire du Pacte Mondial 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).

Depuis 2014, le Groupe a renforcé la collecte des informations sur la discrimination. Les systèmes de collecte des griefs ont été améliorés pour favoriser l'expression des salariés et restent complémentaires du système d'alerte professionnel (voir Section 1.2.5 du Chapitre 3). Le système d'alerte professionnel a été ouvert aux fournisseurs en 2018 en plus des collaborateurs Saint-Gobain (voir Section 1.2.5 du Chapitre 3).

1.1.4 La politique Environnement, Hygiène industrielle Santé et Sécurité

La politique Environnement, hygiène industrielle-Santé, Sécurité (EHS) a été définie par le Président-Directeur Général de Saint-Gobain dans une lettre d'engagement actualisée en 2017. Elle s'inscrit dans le prolongement du code de conduite éthique : les Principes de Comportement et d'Action du Groupe. Elle place au même niveau d'exigence l'environnement, la santé et la sécurité et fixe comme objectifs de long terme : zéro accident du travail, zéro maladie professionnelle, zéro accident environnemental et un impact minimum des activités du Groupe sur l'environnement.

Ces objectifs sont rappelés dans la charte EHS du Groupe, disponible en 30 langues et affichée dans tous les sites.

Au-delà des activités du Groupe, la politique EHS intègre les conséquences pour les parties prenantes et en particulier les clients, les sous-traitants, les fournisseurs et les riverains des sites et points de vente.

Pour accompagner la mise en œuvre de la politique, le Référentiel EHS mis à disposition des sites intègre toutes les exigences du système de management EHS ainsi que l'identification des risques, les plans d'action à mettre en œuvre, le contrôle et l'évaluation afin d'assurer la conformité et la performance.

La Direction EHS de Saint-Gobain élabore et diffuse des politiques cadres qui doivent être mises en place partout dans le monde. Celles-ci correspondent à des risques prioritaires identifiés par le réseau EHS lors de l'élaboration des cartographies des risques des sites. Ces politiques sont complétées par des « standards » et « recommandations » Saint-Gobain, qui sont des documents techniques décrivant les exigences minimales que les sites devront respecter à terme, quels que soient le pays et la législation locale. Les thématiques des politiques, standards ou recommandations sont identifiées par la récurrence ou la gravité des risques identifiés par les sites.

Une matrice de formation EHS, qui définit les formations à valider en fonction du poste occupé, est un outil particulièrement pertinent sur lequel s'appuyer pour définir les parcours de formation EHS des salariés. Une matrice de compétences est aussi disponible.

La mise en œuvre de la politique EHS s'appuie sur un réseau de correspondants et coordonné par une Direction Centrale.

1.2 Le plan de vigilance

Le plan de vigilance de Saint-Gobain est établi 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'ordres.

Il comporte les mesures de vigilance raisonnable propres à identifier les risques et prévenir les atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement résultant de ses activités et de celle de ses sous-traitants et fournisseurs de rang 1.

Afin de rendre compte de l'efficacité des mesures mises en place, un reporting annuel des résultats des actions est publié en Section 2.4 du Chapitre 4.

1.2.1 Les principes et l'organisation

Saint-Gobain dispose de politiques contribuant au respect des droits humains, à la santé et la sécurité et au respect de l'environnement et ce pour ses activités comme pour ses relations avec les sous-traitants et fournisseurs. De même, les équipes de management et les fonctions Ressources Humaines, Environnement – Santé Sécurité, Conformité, Achats et Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) ont mis en place des plans d'action depuis de nombreuses années permettant le déploiement et l'application de ses politiques par les entités du Groupe, ses fournisseurs et sous-traitants.

1.2.2 Les cartographies des risques liés au plan de vigilance

a) Pour les activités du Groupe

Droits humains

La méthode d'identification des risques d'incidences négatives réelles ou potentielles choisie par Saint-Gobain est fondée sur les préconisations des Nations Unies, en particulier celles relatives aux principes directeurs relatifs aux entreprises et aux droits de l'homme.

La cartographie des risques intègre la nature des risques liés aux activités et celle liés aux pays où le groupe est présent. L'identification des risques liés aux activités a été réalisée conjointement entre les équipes RSE et les équipes de management local.

Les risques saillants retenus sont : le travail forcé ; le travail des enfants ; la liberté d'association ; le recours aux agences de recrutement ; la discrimination.

La méthode d'identification des risques liés aux pays repose 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 comme l'indice Transparency International pour la corruption, ou des

fondations comme The Global Slavery Index par la *Walk Free Foundation* sur le travail forcé.

Environnement Santé et Sécurité

Le Référentiel EHS est applicable à l'ensemble des sites de Saint-Gobain (voir Section 1.1.4 du présent Chapitre 3). Il décrit le système de management EHS à mettre en place et explique la démarche d'identification et de gestion des risques environnementaux ainsi que ceux pour la santé et la sécurité des collaborateurs et sous-traitants sur site. Il est coordonné avec les exigences des certifications ISO 14001 et OHSAS 18001.

Ainsi, qu'il soit certifié ou non, chaque site du Groupe réalise une cartographie des risques environnementaux, santé et sécurité. En complément des informations liées au Référentiel et aux certifications, l'évaluation des risques santé sécurité fait l'objet d'un standard spécifique diffusé par la Direction EHS du Groupe.

En complément de sa politique EHS, Saint-Gobain a déployé les politiques santé, gestion de l'eau, énergie et émissions dans l'air, gestion durable des ressources et biodiversité ainsi que des trois standards « santé » liés au bruit, à l'exposition aux agents toxiques, et à l'achat et utilisation de téléphones portables ; et 11 standards liés à la sécurité.

b) Pour les Achats

La cartographie des risques RSE des Achats a été mise en place en 2016. Elle intègre les risques liés aux pays d'origine et les risques liés aux catégories d'achat. 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 évalués en lien avec les pays d'origine. Les risques liés aux catégories d'achat intègrent la performance environnementale en particulier les impacts liés au carbone et l'eau, ainsi que la santé et la sécurité. Cette cartographie s'appuie sur les mêmes sources internationales et reconnues que les évaluations de risques liés aux Activités du Groupe.

Suivant cette approche, des catégories d'achat ou de fournisseurs à risques spécifiques ont été identifiées comme les achats de certaines matières premières naturelles par exemple le bois ou le sable, ou certains types de sous-traitants intervenant directement sur les sites du Groupe. Des politiques et plans d'action spécifiques sont mis en place par les équipes Achats pour gérer ces risques. Ainsi, le déploiement des actions est différencié entre les équipes des Achats hors négoce qui gèrent les achats en amont de la production et l'ensemble des aspects logistiques, et les équipes Achats de négoce qui gère les achats en aval de la production (voir Section 2.3 du Chapitre 3).

1.2.3 Les mesures de contrôle et d'évaluation des risques pour les activités du Groupe

a) En matière de droits humains

En 2017, un questionnaire d'auto-évaluation RSE et d'identification des programmes de maîtrise des risques a été adressé aux pays concernés. Il a permis de confirmer l'application des procédures sur les sujets saillants pour Saint-Gobain en matière de droits humains.

Dans les pays identifiés à risques, les collaborateurs du Groupe disposent d'une information sur les Principes de Comportement et d'Action dans leur langue maternelle. Dans le cas où les contrats de travail n'auraient pas été rédigés dans une langue comprise par tous, des programmes spécifiques se chargent de transmettre aux collaborateurs concernés leurs droits et obligations contractuelles.

Les contrôles de l'audit interne ont également permis de vérifier la connaissance des pays sur les programmes des achats responsables et de conformité, avec un taux très élevé de conformité en auto-déclaration. Des tests automatisés existent par la suite pour vérifier l'application réelle des procédures.

b) En matière d'environnement, de santé et de sécurité

Le Référentiel EHS intègre l'évaluation et le contrôle de la politique. La matrice des risques EHS est également intégrée au référentiel de contrôle interne (voir Section 2.5.1 du Chapitre 6). Des audits de conformité du système de management EHS conduits par la Direction EHS et les démarches de certification externe complètent le dispositif de contrôle. Ainsi en 2018, 52 audits simplifiés et 121 audits complets ont été réalisés pour évaluer les activités industrielles et 121 audits spécifiques aux activités de distribution ont été menés.

En 2018, le Référentiel EHS a évolué selon les nouvelles normes internationales ISO 14001 : 2015 et la nouvelle norme ISO 45001 : 2018. Une nouvelle version de l'audit EHS interne (ISA : *Integrated System Assessment*) cohérente avec le nouveau Référentiel EHS a été lancée en 2018. Elle sera adaptée aux caractéristiques des sites (taille et complexité) en 2019.

Lors d'acquisitions, le parcours d'intégration des nouvelles entités au Groupe comporte une procédure spécifique pour la mise en œuvre de la politique EHS.

Enfin, la matrice de formation EHS, qui définit les formations à valider en fonction du poste occupé, est un outil particulièrement pertinent sur lequel s'appuyer pour définir les parcours de formation EHS des salariés.

1.2.4 Les mesures de contrôle et d'évaluation des risques de la chaîne d'approvisionnement

a) Pour les Achats hors négoce

La cartographie des risques RSE mise en œuvre pour les achats hors négoce permet une identification de fournisseurs réputés à risque. 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, 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.

La politique Achats Responsables est déployée auprès des fournisseurs hors négoce par l'intermédiaire de la plateforme en ligne R-Net, site privé entièrement consacré au sujet des achats responsables. Les fournisseurs ont accès à R-Net pour accuser réception de la charte Fournisseurs de Saint-Gobain, transmettre électroniquement des justificatifs essentiels

(certificats bois, certificats qualité, normes ISO), répondre à des questionnaires d'auto-évaluation, obtenir toutes les informations sur les directives achats responsables de Saint-Gobain et accéder au détail de leurs évaluations RSE, ou, le cas échéant, aux audits RSE.

Le Groupe s'est fixé pour objectif 2017-2021 d'avoir évalué la performance RSE de la quasi-totalité des fournisseurs réputés à risque RSE et réalisant un chiffre d'affaires annuel de plus de 100 000 euros avec le Groupe. Concernant les audits RSE, l'objectif est de réaliser de l'ordre de 40 à 50 audits par an, principalement dans les pays émergents. Ces audits peuvent conduire à des déréférencements en cas de manquement critique ou si les plans correctifs nécessaires ne sont pas mis en œuvre dans les délais convenus.

La Direction des Achats hors négoce a initié en 2016 un programme d'audit RSE sur site pour les fournisseurs réputés à risque RSE mené par des acheteurs du Groupe conjointement avec des équipes EHS. Ce projet a été déployé en priorité dans des pays émergents (Brésil, Chine, Inde). L'objectif est de proposer aux fournisseurs une alternative aux outils d'évaluation des pratiques RSE déjà en place afin de favoriser leur adhésion à la démarche.

La démarche Achats Responsables comprend également la formation permanente des acheteurs aux Principes de Comportement et d'Action du Groupe, avec une sensibilisation particulière à la lutte contre la corruption, les conditions de travail des salariés des fournisseurs, le travail forcé ou le travail des enfants (voir Section 2.4 du Chapitre 4). Une information régulière sur les enjeux du Développement Durable est également communiquée.

En janvier 2018, la Direction des Achats Hors Négoce a publié une brochure « Meilleures pratiques » à destination de l'ensemble des acheteurs, afin de diffuser et rappeler les meilleures pratiques en matière de RSE à mettre en place tout au long du processus d'achats. Ce document intègre les recommandations de la nouvelle norme ISO 20400 des Achats Responsables.

b) Pour les Achats de négoce

La Politique Achats Responsables du Groupe est déployée pour les achats de négoce au sein des activités pour les Achats hors négoce selon le même principe d'évaluation, d'identification et d'atténuation des risques. Sa diffusion se fait dans un premier temps auprès des *Category Managers* de négoce.

Les fournisseurs partenaires, signataires de la charte Fournisseurs, s'engagent à suivre scrupuleusement les exigences du développement responsable en matière d'environnement, de politique sociale, de légalité et de conformité des produits et des procédés de fabrication aux normes et aux règles nationales et internationales. Ils s'engagent également, dans le cadre du programme *Responsible Together*, à remplir, tous les deux ans, un questionnaire d'auto-évaluation et à apporter les documents démontrant leur adhésion aux principes de la charte Fournisseurs. Le risque global de chaque fournisseur stratégique est identifié par la combinaison de la note fournie par la matrice des risques Saint-Gobain (combinaison des risques : origine, catégorie produit, RSE et de réputation) et la note obtenue par le questionnaire *Responsible Together* qui évalue le risque RSE du fournisseur. Selon le résultat de cette combinaison, le risque global fournisseurs sera identifié et, si nécessaire, des actions visant à atténuer ce risque pourront être mises en place, tels que des audits d'usines par des tierces parties.

En parallèle, les équipes marketing Achats de la distribution Bâtiment procèdent à des audits d'usines de fournisseurs sélectionnés dont l'objectif est d'évaluer en particulier leur système de management, les aspects environnementaux, sociaux et légaux des activités de production et d'analyser leurs capacités de production en termes de volume et de qualité. Ces audits portent aussi sur la chaîne d'approvisionnement en amont. Après un audit, le fournisseur reçoit un compte rendu ainsi que des recommandations de mise en conformité avec date d'effet attendu ou des pistes d'amélioration.

Depuis 2018, les Achats de négoce intègrent le programme d'audits fournisseurs du Groupe, afin de déployer des audits complémentaires auprès de certains fournisseurs identifiés à partir de la cartographie des risques.

1.2.5 Le système d'alerte et le *reporting*

Suivi des incidents

Depuis 2014, le Groupe a renforcé la collecte des informations en particulier sur la discrimination. Les systèmes de collecte des griefs ont été améliorés pour favoriser l'expression des salariés directement à sa hiérarchie ou au réseau Ressources Humaines. La clarification des définitions internes a permis de faciliter le traitement et le suivi des informations. Les sociétés déclarent dorénavant tous les incidents de discrimination ayant fait l'objet d'une plainte ou non, en cours de jugement ou définitivement jugés et caractérisés comme tels. Chaque incident déclaré fait l'objet d'une analyse et d'un traitement dans les sociétés concernées.

En matière de sécurité des collaborateurs, lorsqu'un accident grave survient, le management local informe la ligne hiérarchique. Après que la victime a été secourue et des actions correctives immédiates mises en place, une analyse poussée de l'accident, visant à déterminer les causes profondes (facteurs techniques, humains et organisationnels) et à bâtir un plan d'actions est menée. 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 EHS 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 la question suivante : un tel événement pourrait-il survenir sur notre site ? Si oui que peut-on mettre en place pour l'éviter ? Ces partages permettent de renforcer les autres actions déjà entreprises, comme les évaluations des risques de toutes les opérations, et la mise en place des standards internes.

Pour la gestion des événements environnementaux, Saint-Gobain a lancé en 2012 le standard de gestion des événements environnementaux et de retour d'expérience « EvE » (Événement Environnemental). Les événements environnementaux comprennent principalement les rejets accidentels dans l'atmosphère, dans l'eau, sur les sols ainsi que les événements liés aux déchets, aux nuisances (olfactives, sonores, etc.), et les non-conformités réglementaires par rapport au système de management environnemental du Groupe.

Système d'alertes professionnelles

Un dispositif d'alertes professionnelles permet aux salariés et aux fournisseurs de signaler d'éventuels manquements aux règles légales applicables, aux règles et procédures internes du Groupe ainsi qu'aux Principes de Comportement et d'Action. Toutes les alertes font l'objet d'un examen et le cas échéant d'investigations.

Un guide a été édité en 2018 pour expliquer les modalités, les règles d'utilisation et les garanties de confidentialité du système d'alerte Groupe. Ce guide est disponible sur le site Internet de Saint-Gobain. Le dispositif d'alerte a été intégré à la nouvelle clause des Achats Responsables pour les contrats Fournisseurs.

2. L'EXCELLENCE OPÉRATIONNELLE

2.1 Concevoir des solutions confortables, durables et performantes

2.1.1 Un processus d'innovation produits orienté sur la sécurité et la performance

Saint-Gobain dispose d'une procédure de suivi de l'innovation produits initiée par la R&D et le marketing. Cet outil constitue une feuille de route opérationnelle et séquencée pour les équipes de développement, où chaque étape du processus d'innovation est revue 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* EHS (Environnement, Hygiène industrielle, Sécurité), mise en place en 2008, est intégrée dans le « Saint-Gobain *gate process* » de la R&D. Elle permet d'effectuer l'évaluation qualitative des substances intégrées aux formulations des produits et d'identifier et de réduire les impacts EHS associés au cycle de vie des produits. 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 réduisant et contrôlant les niveaux d'exposition.

Les équipes marketing locales s'assurent que les produits répondent aux législations et normes des pays de commercialisation. Le processus de lancement de nouveaux produits, services et systèmes fait l'objet d'un contrôle spécifique dans le référentiel de contrôle interne (voir Section 2.5.1 du Chapitre 6).

Enfin, le programme d'excellence industrielle WCM (voir Section 2.2 du présent Chapitre 3) assure le déploiement des meilleures pratiques en matière de qualité et de respect de la conformité produit dans les sites industriels en s'appuyant sur la démarche de la norme ISO 9001.

Concernant l'information des consommateurs, les produits du Groupe respectent la réglementation en vigueur telle que le marquage CE ou l'obligation pour les produits chimiques de posséder des étiquettes et des Fiches de sécurités (FDS).

Saint-Gobain fournit également des informations non obligatoires spécifiques à certains de ses produits, telles que :

- des fiches de déclarations volontaires de données de sécurité pour des articles ou substances non classées ;
- la déclaration dans une base de données pour l'industrie automobile IMDS (*International Material Data System*) de la composition des composants et matières fournis ;
- des étiquetages spécifiques comme la Fiche de données environnementales et sanitaires en France pour les produits de la construction ;
- des programmes de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et sponsoring.

2.1.2 La transparence produit

Les activités industrielles du Groupe liées aux marchés de la construction ont poursuivi la réalisation d'analyse de cycle de vie et la publication de déclarations environnementales (EPD) vérifiées par tierce partie pour leurs produits, partout dans le monde. Les premières EPD concernant l'isolation en Argentine et le vitrage en Inde ont été publiées cette année. Avec plus de 800 EPD vérifiées publiées, le Groupe se positionne comme le premier fournisseur d'EPD, en nombre, vérifiées au monde, dans le secteur de la construction.

Une nouvelle demande se fait jour sur le marché, en particulier venue d'outre-Atlantique (notamment à travers le développement de la version 4 du label LEED), mais aussi sous l'influence du développement de l'économie circulaire : la transparence sur les ingrédients contenus dans les produits de construction et les dangers associés à ces ingrédients. Désireux d'apporter à cette demande une réponse globale adaptée et rigoureuse, cohérente avec les réglementations existantes, le Groupe a initié des travaux pour étudier et tester les solutions déjà existantes sur le marché.

En janvier 2019, Saint-Gobain fait le constat qu'il n'y a pas de consensus général sur le marché autour d'une méthodologie standard d'évaluation des risques potentiels des produits sur la santé. Favorable à une plus grande transparence, le Groupe s'adaptera donc aux initiatives au cas par cas et de façon régionale et s'engage pour l'émergence d'un standard en Europe.

Indépendamment des débats autour des méthodes d'évaluation, Saint-Gobain est engagé dans une démarche globale de réduction des produits chimiques dans les compositions des produits et a intégré ce paramètre dans sa démarche d'évaluation de la performance durable des produits SCORE (voir Section 2.1.3 du présent Chapitre 3).

2.1.3 Évaluation et amélioration de la performance durable des produits

Pour développer des solutions qui anticipent les tendances du marché, le Groupe a mis en place une démarche d'éco-innovation et une boîte à outils associée. Cette méthodologie d'innovation est composée de deux volets :

- des outils de compréhension des besoins du marché et des attentes des clients en matière d'impacts environnementaux et sociaux ;
- des outils de recherche de solutions à partir des bonnes pratiques existantes ou d'une analyse approfondie des impacts de la solution existante.

Les formations à l'éco-innovation ont été initiées dans le Groupe en 2013. L'éco-innovation est aujourd'hui intégrée aux formations pour les nouveaux cadres de la recherche ainsi que pour les chefs de projet R&D. Elle fait aussi l'objet d'une formation spécifique d'une journée, principalement destinée aux

équipes marketing et R&D, à laquelle plus de 700 personnes ont participé depuis son lancement. L'approche continue d'évoluer régulièrement pour intégrer de nouveaux outils et correspondre toujours mieux aux attentes des marchés.

Une nouvelle version de la formation éco-innovation a été développée en 2018 qui intègre les acquis du nouvel outil développé pour évaluer la performance durable des produits de construction : SCORE.

Après avoir étudié en 2016 les méthodologies développées dans d'autres groupes de différents secteurs et exploré les attentes de ses clients en matière de solutions durables, le Groupe a développé cet outil en 2017. Fondé sur une méthodologie innovante et rigoureuse, SCORE permet d'évaluer des produits pour la construction en fonction de critères de performance durable, en prenant en compte 21 indicateurs, regroupés en cinq catégories de sujets identifiés comme prioritaires par les parties prenantes : énergie et climat, santé, matériaux et économie circulaire, eau, création de valeur locale.

Parmi les critères d'évaluation, la santé et la sécurité des produits ont un statut particulier dans le processus de décision lié à la mise sur le marché de nouveaux produits. Des règles précises fixent les conditions d'acceptabilité d'un produit ou système, notamment sur l'utilisation de substances dangereuses.

Pour Saint-Gobain, un produit durable se définit sur l'ensemble de son cycle de vie, en évaluant sa performance sur deux dimensions : sa contribution à la réduction des impacts sur la santé et l'environnement, et les bénéfices durables qu'il apporte pour tous les utilisateurs.

En 2018, le déploiement de SCORE s'est poursuivi avec succès sur l'ensemble des pays nordiques et a été démarré en Espagne. Les pilotes ont permis de démontrer la qualité de l'information fournie par l'outil SCORE, en particulier la pertinence du profil de performance durable.

2.2 Programme d'excellence industrielle avec le WCM

Dans le cadre du programme *Transform & Grow*, l'organisation des équipes industrielles du Groupe a évolué pour favoriser l'optimisation des coûts tout en continuant à assurer une qualité produit, une innovation et un niveau de service adaptés aux attentes de ses clients.

Ainsi, des directions industrielles par métier assurent la mise en œuvre des plans de performance et le développement des technologies et des meilleures pratiques en fonction des spécificités des procédés industriels.

En même temps, le programme *World Class Manufacturing* (WCM) continue à assurer la mise en œuvre rigoureuse des standards internes et externes de Saint-Gobain y compris les démarches de certifications comme la norme ISO 9001 pour la qualité, ISO 14001 et 50001 pour l'environnement, OHSAS 18001 et ILO OSH 2001 et ISO 45000 pour la santé et la sécurité ou des standards internes comme par exemple le programme OPEN 4.0 ou les Attitudes Saint-Gobain pour le développement des personnes ou encore le Référentiel pour la prévention des risques. Son animation, le suivi de sa mise en œuvre et de l'amélioration de la performance des sites sont gérés de façon transversale et indépendante, en coordination avec les directions industrielles.

L'ambition de Saint-Gobain est que chaque usine soit exemplaire, à la fois par la santé et la sécurité des personnes, l'écoute et le service client, la qualité qu'elle livre, et sa performance économique et environnementale. Parce que l'excellence opérationnelle ne peut être obtenue que par l'adhésion de l'ensemble du personnel et le développement d'une culture de changement, Saint-Gobain a fait le choix de mettre l'humain au cœur du processus.

2.2.1 Les piliers du WCM

Le WCM Saint-Gobain est un programme spécifiquement adapté à la culture du Groupe, associant une standardisation des méthodes, outils et bonnes pratiques, avec une modularité indispensable pour s'adapter à une grande variété de procédés industriels. Il s'appuie sur des piliers qui couvrent les méthodes d'amélioration de la performance telles que le Lean, le Six Sigma et la TPM (*Total Productive Maintenance*) ou le 5S.

Chaque pilier du WCM représente un centre d'excellence sur lequel l'organisation va s'appuyer et s'organiser pour réduire les pertes au maximum. Le déploiement des méthodes WCM se fait de la même façon pour chacun des piliers sous la responsabilité et l'animation du manager et de l'expert du sujet, en impliquant de façon transversale l'ensemble de l'organisation.

Le programme WCM délivre donc une importante réduction des coûts de production en même temps que d'importantes diminutions des risques santé-sécurité, environnementaux et industriels. Les piliers Qualité, Performance industrielle et Environnement contribuent fortement à la réduction de l'empreinte environnementale du Groupe par la réduction des déchets générés en production, des consommations d'eau et par l'optimisation de l'efficacité énergétique.

De même, des matrices de compétences sont développées dans le pilier « développement des personnes ». Elles permettent d'assurer la gestion des compétences techniques du Groupe en adaptant à la fois les programmes de formation (voir Section 3.3.4 du présent Chapitre 3), les parcours professionnels des collaborateurs et si nécessaire la recherche de compétences externes.

Initié en 2014, le programme World Class Supply Chain renforce Saint-Gobain vers l'excellence opérationnelle par extension du WCM pour une optimisation de la chaîne de valeur d'une activité couvrant plusieurs sites sur une région ou un secteur d'activité mondial. Au-delà des gains économiques attendus par l'optimisation des stocks, de la logistique et du capital employé, ce programme est avant tout un programme pour l'amélioration du service client avec l'objectif de temps de réponse et de délais de livraison adaptés au besoin du client.

Si le programme WCM accélère l'entrée des sites Saint-Gobain dans l'industrie 4.0 avec la digitalisation des processus WCM et la mise à disposition d'applications digitales pour les opérateurs de production et de maintenance, le programme World Class Supply Chain favorise la capacité de Saint-Gobain à proposer des produits et solutions de plus en plus différenciés en fonction des besoins clients jusqu'à des solutions personnalisées (*Tailored Made Solutions*). Ce programme a également pour vocation de créer des connexions avec les outils digitaux utilisés par les clients comme par exemple le BIM pour les métiers de la construction. Il est donc essentiel pour tenir la promesse de Saint-Gobain de permettre l'amélioration de la productivité des professionnels de la construction (voir Section 4.3 du Chapitre 2) et d'être le fournisseur de performance et d'innovation sur mesure pour les clients industriels (voir Section 4.4 du Chapitre 2).

Le programme WCM et son extension vers la *supply chain* représentent donc un changement de culture et de système de management pour apporter un haut niveau de service client, de compétitivité et d'efficacité dans un meilleur environnement de santé et de sécurité pour les employés du Groupe et ses partenaires. Il favorise également l'engagement et la mobilité des collaborateurs. C'est aussi un préalable indispensable pour réussir la transformation digitale des usines (voir Section 5.2.2 du Chapitre 2).

2.2.2 Le parcours WCM d'un site industriel

Atteindre l'excellence industrielle est une démarche exigeante qui nécessite une mise en œuvre progressive pilier par pilier avec méthodologie et constance. Les bénéfices en termes de compétitivité, d'amélioration du service client et d'engagement des collaborateurs sont mesurables à chaque étape du parcours du site.

Des outils et méthodes sont donc mis à disposition des sites pour construire leur propre feuille de route et définir leurs étapes de déploiement. Des programmes de formation sont déployés, en amont pour les managers et au fur et à mesure de la mise en œuvre pour chacun des salariés du site.

La phase de préparation du site est primordiale. Elle peut durer d'un à trois mois selon les sites et permet de former et fédérer une équipe autour du programme, d'identifier des priorités en fonction de l'identification des pertes et de définir un premier projet pilote à déployer.

La mise en œuvre du pilote constitue la deuxième étape du programme. Cette période de six à neuf mois est une phase de déploiement des formations et de l'application des méthodes au cœur du site jusqu'aux opérateurs. Le WCM est ensuite déployé pilier par pilier.

Des audits réguliers permettent d'évaluer la maturité du programme par site et de reconnaître des étapes importantes de mise en place du programme :

- le premier audit a lieu lorsque le site a finalisé la phase pilote et entamé le déploiement ;
- le niveau « Bronze » est accordé à la fin de la phase d'apprentissage ;
- le niveau « Argent » est atteint quand 80 % des procédés critiques du site sont couverts par le programme WCM et délivrent un haut niveau de performance ;
- le site bénéficie du niveau « Or » lorsque celui-ci a complètement intégré les méthodes WCM, le digital et l'industrie 4.0, il délivre des performances de classe mondiale stabilisées et est autonome pour poursuivre les progrès.

2.3 Les Achats, un enjeu de compétitivité

Les achats sont un facteur clé de la compétitivité du Groupe et leur organisation est adaptée aux spécificités de ses activités et ses pays pour assurer son efficacité et gérer des risques afférents à la chaîne d'approvisionnement. Avec un montant annuel global de l'ordre de 29 milliards d'euros auprès de plus de 250 000 fournisseurs actifs, les Achats répondent aux besoins des activités industrielles et de distribution du Groupe.

Si les fonctions Achats s'appuient sur des politiques et un socle commun, elles n'interviennent pas au même niveau de la chaîne de valeur du Groupe :

- achats hors négoce : en amont de l'étape de production et sur l'ensemble des aspects logistiques ;
- achats de négoce : en aval de la production.

Ainsi, les stratégies et les objectifs peuvent être différenciés.

Au-delà des spécificités liées à ses activités et ses pays, Saint-Gobain reconnaît le rôle majeur de la fonction Achat en matière de compétitivité, d'innovation et de performance durable. Soucieux de sa performance, le Groupe souhaite optimiser les achats de ses activités et ses pays et renforcer les synergies Achat à l'atteinte de ses objectifs économiques, créer des avantages compétitifs et la contribution de la fonction.

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

2.3.1 Les Achats de négoce

Les achats de négoce sont les achats de produits effectués par les enseignes distribuant des matériaux de construction. Le portefeuille de fournisseurs de négoce est fort de 22 000 fournisseurs issus de plus de 50 pays répartis en 15 marchés, reflétant les différents marchés des clients des enseignes de distribution bâtiment. Un travail annuel de segmentation des achats permet d'identifier les fournisseurs dits « Partenaires Stratégiques » avec lesquels un fort partenariat international est construit année après année ; ceux dits « Stratégiques Nationaux » sur qui les entités s'appuient nationalement ; et ceux dits « de Niche » qui apportent des produits particuliers indispensables au mix-produits d'une région.

Ce travail de segmentation est l'étape numéro 1 d'un processus de concentration des achats de négoce sur un certain nombre de partenaires loyaux, innovants, capables d'ancrer leurs activités dans la durée tout en respectant l'environnement, de proposer des produits de qualité à un prix compétitif, d'accompagner les enseignes dans la vente et le conseil, d'avoir un réseau logistique efficace et d'être profitables. Cette démarche débouche sur le référencement des meilleurs fournisseurs sélectionnés pour apporter les meilleurs produits au meilleur prix avec le meilleur service pour satisfaire les clients. L'optimisation du portefeuille de fournisseurs est un objectif prioritaire qui se traduit, une fois le référencement effectué, par un accompagnement personnalisé des partenaires grâce à une évaluation annuelle du partenariat, le *Partnership Analysis*. Chaque année, l'ensemble des enseignes de distribution bâtiment évaluent les partenaires avec lesquels elles travaillent. La restitution auprès des partenaires se fait sous la forme d'un rapport reprenant sept critères d'évaluation : le commerce, le marketing, la logistique, les achats, les équipes, la RSE et le digital. Un rapport est ensuite rédigé, reprenant les données collectées à travers tous les pays où la distribution bâtiment et le partenaire ont des activités en commun, permettant à ce dernier de mesurer et comprendre comment il se positionne au sein des marchés où il est actif. Un plan d'action est établi conjointement afin d'améliorer la qualité de la relation partenariale.

Les *Category Managers* forment une communauté en charge la gestion d'un ou plusieurs portefeuilles de produits et donc de fournisseurs. Des réunions internationales par catégories de marchés ou par filières sont organisées périodiquement afin de définir des plans d'action communs avec les partenaires communs aux différentes enseignes. Une réunion annuelle des 150 responsables de cette communauté permet un suivi de l'évolution des marchés, de la fonction même de *Category Manager* et d'échanger des bonnes pratiques.

2.3.2 Les Achats hors négoce

Les achats hors négoce se répartissent en cinq grandes familles : les achats de production, les achats d'investissement, les achats de transports (sur ventes et sur approvisionnements), les achats d'énergie et les achats généraux (frais généraux, services hors production…).

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

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

Cette communauté d'acheteurs, collaborative et professionnelle, œuvre au service des opérations du Groupe et est reconnue comme un facteur clé de la compétitivité et de l'innovation du Groupe. Un programme spécifique d'animation a été développé, le *World Class Purchasing* (WCP), afin de renforcer la filière et d'améliorer la contribution de la fonction Achats à la performance de Saint-Gobain, notamment dans le domaine des achats responsables. Ce programme WCP est intégré au programme d'excellence industrielle WCM (voir Section 2.2 du présent Chapitre 3).

2.4 La protection de l'environnement

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

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

Ces objectifs sont relayés par des objectifs de court et de moyen termes qui concernent les cinq principaux enjeux environnementaux identifiés par le Groupe : les ressources ; l'énergie, les émissions dans l'air et le climat ; l'eau ; la biodiversité et l'utilisation des sols ; les accidents environnementaux et les nuisances.

La méthodologie du pilier Environnement du WCM permet l'identification des aspects et des écarts environnementaux, leur réduction et leur contrôle (voir Section 2.2 du présent Chapitre 3).

2.4.1 Gestion des ressources

Élaborée en 2015, la politique thématique de Gestion Durable des Ressources vise à promouvoir la réduction de l'impact de l'utilisation des ressources et leur gestion responsable pour favoriser la transition vers l'économie circulaire.

Les axes majeurs pour le déploiement de cette politique ont été définis :

- avoir un contenu recyclé maximal dans ses produits ;
- générer un minimum de résidus de production ;
- valoriser en interne ou en externe les déchets issus de ses procédés.

a) Avoir un contenu recyclé maximal dans les produits

Certains produits du Groupe sont indéfiniment recyclables en boucle fermée dans leur procédé industriel. C'est le cas du verre plat et de la plaque de plâtre.

Les procédés industriels sont adaptés au remplacement des matières premières naturelles par des matières recyclées issues de collecte externe.

L'intégration dans les produits dépend donc essentiellement de l'existence de réseaux de collecte efficace et pérenne.

Pour les plaques de plâtre, 18 pays dans le monde utilisent des déchets de plâtre venant des chantiers dans leur production. Plus de 209 000 tonnes de déchets de plaques issus de chantiers ont ainsi été récupérées et recyclées dans le monde en 2018, représentant l'équivalent de la production annuelle de deux usines de taille moyenne.

Pour les produits verriers, la logistique a été optimisée pour favoriser la récupération de calcin [(1)] sur l'ensemble de la chaîne de valeur où le Groupe est présent et notamment entre les sites transformateurs de verre (fabrication de pare-brise ou de fenêtres par exemple) et les fours verriers.

D'autres produits du Groupe acceptent déjà le remplacement de matières premières vierges par des matières recyclées provenant d'autres circuits de consommation : la laine de verre et les tuyaux de fonte.

Depuis de nombreuses années, la laine de verre intègre du calcin dans sa composition. En 2018, le calcin externe représentait plus de 41 % de la totalité des matières introduites dans les fours.

De même, l'activité Canalisation utilise un procédé dit de deuxième fusion qui s'effectue par fusion de ferrailles et de fontes de récupération. Les volumes annuels de matières recyclées utilisées par ce procédé dépendent de leur disponibilité sur le marché.

b) Générer un minimum de résidus de production et les valoriser

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

Les progrès de réduction des résidus de production réalisés dans certains sites du Groupe montrent que le « zéro déchet non valorisé » est une ambition atteignable. Le Groupe favorise la valorisation des déchets entre les activités, pour que les déchets de l'une deviennent les matières premières d'une autre. Des comités de travail pour promouvoir cette coopération entre les activités du Groupe se développent. Le Groupe participe ainsi à la création de filières de recyclage avec l'appui de partenaires régionaux externes.

En lien avec la politique Santé du Groupe 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 (voir Section 3.1.1 du présent Chapitre 3).

2.4.2 Énergie et émissions atmosphériques

La politique thématique « Énergie, émissions atmosphériques et changement climatique » a pour objectif de réduire la consommation énergétique et les émissions de gaz à effet de serre de ses procédés industriels, de ses infrastructures et de ses transports, et ce sur l'ensemble de ses sites.

Pour coordonner les actions de réduction de la consommation d'énergie et des émissions de CO_2 (scopes 1 et 2), des Responsables Énergie 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 pour amélioration ultérieure, ainsi que de partager les bonnes pratiques à dupliquer sur l'ensemble des sites.

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

Chaque site doit définir des objectifs de progrès et des modalités de suivi en matière de gestion de l'énergie, des émissions atmosphériques tenant compte de comparatifs réalisés sur les procédés entre les différents sites.

Le déploiement sur l'ensemble des sites industriels du Groupe du système de management *World Class Manufacturing* (WCM) (voir Section 2.2 du présent Chapitre 3) est un autre levier de progrès.

a) Les émissions de gaz à effet de serre

Les émissions directes de CO_2 du Groupe (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 décarbonatation 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 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). Les actions menées pour la transition vers l'économie circulaire (voir Section 4.2 du présent Chapitre 3) ont donc des effets positifs sur les émissions.

L'efficacité énergétique est un facteur essentiel de la performance environnementale et financière des sites de Saint-Gobain, qui permet aussi de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Le Groupe favorise la réalisation d'audits énergétiques sur ses sites et met en place un système de management de l'énergie en s'appuyant sur la certification ISO 50001. A fin 2018, 91 sites du périmètre concerné sont certifiés ISO 50001, contre 86 un an plus tôt. Par ailleurs, une démarche d'audits énergétiques visant à améliorer l'isolation des installations de production du Groupe a été initiée.

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

Les actions menées concernent en particulier l'optimisation des consommations énergétiques aux besoins (consommations liées au fonctionnement des moteurs, de l'éclairage ou à l'utilisation de l'air comprimé) et la récupération de chaleur issue de nos procédés de fabrication.

b) L'impact carbone de l'énergie

Plus des trois quarts de l'énergie totale consommée par le Groupe est directement liée 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.

Dans le cadre du programme transversal R&D « Amélioration de notre empreinte CO_2 », des plans d'action communs ont été réalisés entre les équipes achats hors négoce dans les pays, les Directions industrielles et les responsables environnement locaux pour identifier des sources régulières et fiables d'approvisionnement en énergies renouvelables.

Saint-Gobain 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.

A titre d'exemple, l'usine LECA de Hinge au Danemark, spécialisée dans la production de granulats d'argile, va investir en 2019 dans une installation d'utilisation de biomasse, ce qui mettra fin au recours aux combustibles fossiles et entraînera une réduction des émissions de CO_2 du site de plus de 50 %.

c) Limiter les émissions dans l'air hors gaz à effet de serre

Saint-Gobain a une démarche active de maîtrise de ses autres émissions atmosphériques que les gaz à effet de serre. Les responsables 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 quelques matières premières.

Certaines usines de Saint-Gobain, principalement les fours verriers et les sites de l'activité Canalisation, émettent des substances qui participent à l'acidification des milieux comme le dioxyde de soufre (SO_2) ou la formation d'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.

2.4.3 Gestion de l'eau

La politique thématique Eau de Saint-Gobain qui a été adoptée en 2011 fait suite à la signature en 2009 du *CEO Water Mandate* par Pierre-André de Chalendar. Elle confirme la volonté de réduire au maximum les impacts quantitatif et qualitatif des activités de Saint-Gobain sur les ressources en eau, tant au niveau des prélèvements que des rejets.

L'objectif à long terme est de prélever le minimum 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.

Une attention particulière est portée à limiter les prélèvements du Groupe dans les zones de stress hydrique et à ne pas concurrencer l'accès à l'eau potable des populations locales. À cet effet, la liste des sites prioritaires dans le cadre de la politique Eau est non seulement basée sur l'importance des prélèvements en eau comme précédemment, mais aussi sur la notion de stress hydrique. Dans ce cadre, Saint-Gobain utilise l'atlas mondial « Aqueduct » du *World Resources Institute*, qui permet pour chacun des sites de classer son risque eau de « faible » à « extrêmement important ». 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).

En 2018, une soixantaine de sites du Groupe prélevant plus de 5 000 m^3 d'eau par an et représentant environ 11 % des prélèvements d'eau du Groupe sont implantés dans des zones à risque élevé ou très élevé. Deux sites sont en zone de risque très élevé, l'un en Inde et l'autre en Afrique du Sud.

Pour accompagner le déploiement de sa politique Eau sur les sites industriels, Saint-Gobain a défini un standard Eau qui décrit les exigences minimales que les sites doivent respecter à terme. Il permet de structurer l'amélioration de la performance des sites dans la gestion de l'eau. Son application vise à réduire les risques liés à l'eau et les quantités d'eau prélevée et d'eau liquide rejetée, de favoriser les sources de prélèvements et de rejets les moins sensibles, de contrôler la qualité des eaux et de prévenir les pollutions accidentelles.

Saint-Gobain évalue régulièrement le niveau d'exposition de l'ensemble de ses sites industriels au risque eau. Le standard Eau est déployé en priorité dans les sites ayant les risques eau les plus élevés.

L'engagement du Groupe pour la préservation de l'eau l'a conduit à participer depuis 2012 au CDP Water Disclosure, dont le but est d'inciter les entreprises à effectuer un reporting détaillé des risques et opportunités concernant la gestion de l'eau et de communiquer les résultats de façon transparente. En 2018, le Groupe a obtenu la note B.

2.4.4 Biodiversité et l'utilisation des sols

Saint-Gobain s'est engagé particulièrement sur les sites à fort impact ou dans les zones à biodiversité remarquable. De par son expérience dans les activités d'extraction, le Groupe possède aujourd'hui une expertise interne forte sur le sujet. Il s'agit désormais d'appréhender le sujet sous tous ses aspects. L'ambition du Groupe, traduite dans sa politique Biodiversité de juin 2018, est de préserver, restaurer, renforcer et valoriser la biodiversité en accord avec les parties concernées.

Une étude cartographique de l'ensemble des sites a été réalisée en 2016 à l'aide d'outils géographiques pour évaluer en première approche 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'UICN ou de définition plus locale comme les zones Natura 2000, RAMSAR ou d'autres zones nationales. Ainsi, sur plus de 6 000 sites (carrières, usines ou points de vente), 79 ont été recensés comme faisant partie d'une zone protégée et sont prioritaires pour la gestion de la biodiversité.

Sur les 153 carrières souterraines ou à ciel ouvert exploitées par le Groupe dans le monde, la grande majorité concerne la production de Gypse (125, soit 81,7%). Une charte pour la biodiversité dans les carrières de Gypse est en place depuis de nombreuses années. 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 2018, Saint-Gobain s'est engagé dans Act4nature, démarche française d'engagements volontaires d'entreprises pour la biodiversité.

3. LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL DES COLLABORATEURS

3.1 La Santé et la Sécurité

La santé et la sécurité sont des sujets centraux de la charte EHS de Saint-Gobain. La démarche touche l'ensemble des métiers du Groupe et s'attache à inscrire la santé et la sécurité au cœur de la culture d'entreprise. La santé et la sécurité sont des valeurs portées par tous les échelons du management et par l'ensemble des collaborateurs. L'objectif est que chacun soit acteur de sa santé et de sa sécurité ainsi que de celles de chacun de ses collègues.

En matière de Santé, Saint-Gobain a adopté en 2013 une politique Santé qui s'inscrit dans la continuité des actions déjà engagées par le Groupe. Elle fixe les lignes directrices de son action pour protéger la santé de ses collaborateurs, de ses clients et des utilisateurs de ses produits, ainsi que des riverains de ses sites. Tous les sites du Groupe dans le monde doivent la mettre en œuvre, en conformité avec leur réglementation locale et en complément des standards et des outils de santé et d'hygiène industrielle déjà en place.

La sécurité des collaborateurs, au même titre que la santé, est une priorité de chaque instant pour le Groupe avec un seul objectif acceptable : zéro accident du travail. Saint-Gobain veille à garantir à toutes les personnes sur ses sites, y compris aux intérimaires et sous-traitants, des conditions et un environnement de travail sûrs, au-delà des exigences de la législation locale applicable, et grâce à l'identification, la réduction et le contrôle des risques (voir Section 1.2 du présent Chapitre 3 : plan de vigilance). La direction EHS du Groupe assure le suivi et la mise en œuvre de cette politique.

3.1.1 La santé des collaborateurs

L'ambition de Saint-Gobain est de protéger la santé de ses salariés, intérimaires et sous-traitants qui interviennent sur ses sites dans le monde, grâce à l'anticipation et à la prévention des risques de maladies professionnelles ou d'invalidité. La politique Santé favorise également la promotion de la santé individuelle de chacun des salariés du Groupe, par des actions de prévention des maladies liées à des facteurs de risques individuels comme la sédentarité ou le tabagisme. Prendre en compte les contraintes physiques des postes de travail, promouvoir l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, prévenir les risques psychosociaux et le stress liés au travail, sont autant d'enjeux pour assurer la santé des salariés et de bonnes conditions de travail.

Pour garantir le même niveau de protection à tous les collaborateurs de Saint-Gobain dans le monde, le Groupe a établi des standards obligatoires et des recommandations en matière de santé et d'hygiène industrielle (voir Section 1.2 du présent Chapitre 3 : plan de vigilance).

Chaque site les décline selon ses spécificités et exigences locales. Ils sont complétés par des standards spécifiques pour certaines activités et des kits opérationnels. Les recommandations concernant l'organisation des premiers secours et l'équipement des entités avec des défibrillateurs automatiques externes ont été communiquées et un suivi est organisé au niveau Groupe afin de s'assurer que ces recommandations sont bien respectées.

a) La gestion des risques chimiques

Depuis de nombreuses années, Saint-Gobain s'engage 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 sur les agents toxiques TAS et les analyses des risques, oblige les sites à respecter une procédure d'autorisation pour l'utilisation de tout nouveau produit chimique ;
- la base de données SBASE met à disposition une liste des substances chimiques et de leurs classifications. Cette base est mise à jour en permanence en fonction des évolutions de classification des différents cadres réglementaires comme REACH en Europe ou TSCA aux États-Unis. SBASE est géré par la Direction EHS ;
- l'outil de gestion SAFHEAR permet à chaque site de faire son propre inventaire des substances et produits chimiques utilisés mais aussi éventuellement générés lors des procédés industriels de production. Les sites peuvent également réaliser l'évaluation de leurs risques chimiques suivant le standard TAS grâce à un deuxième module de l'outil.

En 2018, l'inventaire des produits et substances utilisés par les entités du Groupe a été poursuivi. Depuis 2015, 857 sites (soit 96 % des sites concernés) ont mis à jour leur inventaire de produits chimiques. En parallèle, le déploiement du module d'analyse du risque toxique a eu lieu : 8 % des sites concernés ont commencé à réaliser les analyses du risque et à rentrer les résultats dans le module dédié, contre 3% en 2017.

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

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

Le Groupe communique ses utilisations de substances à ses fournisseurs pour que celles-ci soient bien prises en compte

dans leurs dossiers d'enregistrement. Par ailleurs, il intègre systématiquement la clause REACH, revue en 2017, dans tous les contrats d'achat afin de s'assurer de la conformité réglementaire de ses fournisseurs.

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

Dans les pays hors Union européenne soumis à d'autres réglementations sur les produits chimiques, (PARCHEM en Suisse, *Toxic Substances Control Act* aux USA, Loi canadienne sur la protection de l'environnement et Plan de gestion des produits chimiques au Canada, CHINA REACH en Chine…), Saint-Gobain applique les réglementations en vigueur et suit leur évolution.

Pour compléter le dispositif, un groupe de travail transversal pluridisciplinaire (médecins, hygiénistes industriels, responsables produits, responsables environnement) assure une veille technique scientifique et réglementaire. Il a pour objet l'identification et la maîtrise liée aux substances à l'état nanoparticulaire mises en œuvre dans le Groupe, et suit en particulier la mise en œuvre des pratiques recommandées dans le code de conduite sur la manipulation des nanomatériaux dans les centres de Recherche et Développement.

Cette maîtrise transversale de la gestion des substances et produits chimiques s'inscrit également dans les démarches d'innovation produits et d'information des parties prenantes, en particulier les consommateurs (voir la Section 2.1.2 du présent Chapitre 3).

b) Un indicateur de pilotage des risques santé

En parallèle des indicateurs de suivi de la sécurité (taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt : TF2) et de l'environnement (nombre d'accidents majeurs et significatifs pour 100 sites : T2E), le Groupe a défini un indicateur de maîtrise du risque pour la santé de son personnel lié à ses activités, en cohérence avec ses standards santé et en priorité ciblé sur les risques agents toxiques et bruit.

Ce nouvel indicateur témoigne de la volonté du Groupe de mieux comprendre certaines réalités en les objectivant par la mesure, et ainsi d'être en mesure de mieux piloter et mieux décider.

Il s'agit du taux d'exposition potentielle significative à un danger pour la santé. Cet indicateur santé (HICE, *Health Indicator for Occupational Exposure*) a été défini en 2017. La phase pilote investiguant la faisabilité ainsi qu'une étude de pertinence se sont achevées en 2018 (8 sites du Groupe impliqués) et ont validé l'intérêt de sa mise en place. HICE est actuellement applicable sur environ 75 entités et son extension en 2019 autoriserait sa publication périodique parallèlement au TF2 et T2E à partir de 2020.

3.1.2 La sécurité, une valeur centrale du Groupe

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

Au plus haut niveau, le management montre son implication pour le développement d'une culture de la sécurité au sein du Groupe. Le management opérationnel est partout responsable et garant de tous les aspects de la sécurité : objectifs, plans d'action, mesure de la performance. Pour souligner cet engagement, une partie de la rémunération variable des managers repose sur les résultats et les moyens investis, notamment la réalisation de visites de sécurité et l'application des standards de sécurité (voir Section 2.4.1 du Chapitre 5).

Les visites de sécurité sont organisées dans tous les sites selon le standard SMAT (*Safety Management Tool*). Ces visites visent à engager un dialogue ouvert avec la personne visitée, sur le sujet sécurité (et santé), après observation des pratiques de travail par le visiteur. Les points positifs sont notés en priorité, ainsi que les éventuels actes et conditions dangereux, qui font l'objet d'une action immédiate en priorité ou d'une action intégrée dans un plan d'action. En 2018, 545290 visites SMAT ont été réalisées dans le Groupe, ce qui représente un ratio de 2,56 visites par salarié, intérimaire et sous-traitant permanent.

a) Des résultats sécurité qui continuent de progresser

Le Groupe enregistre une baisse continue du nombre des accidents de travail, avec et sans arrêt, illustrée par l'évolution de l'indicateur TF2, qui est passé de 2,6 en 2017 (employés, intérimaires et sous-traitants) à 2,4 en 2018. Cette amélioration est le résultat du renforcement des évaluations des risques, de la mise en place des standards techniques de sécurité, et du partage d'une culture commune de la sécurité. Afin de consolider ce résultat et 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 (voir Section 2.3.4 du Chapitre 5).

En 2018, 72% des entités n'ont pas déclaré d'accident du travail, contre 70% en 2017.

Le « Club des Millionnaires » réunit les sites du Groupe les plus exemplaires en matière de sécurité, avec notamment 1 million d'heures travaillées ou 5 ans sans accident avec arrêt incluant toutes les personnes présentes sur un site (employés, intérimaires, sous-traitants, visiteurs, etc.). En 2018, le « Club des Millionnaires » rassemblait au total 280 sites (contre 276 à fin 2017). 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, 84 sont « millionnaires argent » (notamment avec 10 ans sans accident avec arrêt) et 17 « millionnaires or » (notamment avec 15 ans sans accident avec arrêt) contre respectivement 81 et 14 au 31 décembre 2017.

b) Des efforts supplémentaires nécessaires pour la gestion des sous-traitants et des intérimaires

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.

Deux standards sécurité, « gestion des entreprises extérieures » et « permis de travail » sont déployés pour gérer les risques liés à la présence de sous-traitants sur site. Un *e-learning* est mis à disposition des équipes des sites pour s'approprier les procédures d'accueil.

Deux catégories de sous-traitants sont distinguées pour adapter les plans d'actions aux risques :

- les sous-traitants permanents avec lesquels des actions peuvent être menées sur la durée ;
- les sous-traitants occasionnels (chantier, maintenance…) pour lesquels la prévention et l'information sécurité doivent être communiquées de façon rapide et adaptée à la situation.

Suite aux événements mortels impliquant des sous-traitants sur site en 2018, le suivi de ces deux standards a été renforcé. En collaboration avec les Achats Groupe, les modalités de sélection de sous-traitants seront revues en 2019 pour accroître le poids des critères liés à la sécurité. Les procédures d'accueil seront également renforcées.

Pour compléter ce dispositif, les audits EHS 2019 et 2020 couvriront en priorité les sites qui ont connu un accident grave de sous-traitant en 2018 et par ordre de priorité ceux qui n'ont jamais été audités, puis selon la date du dernier audit. Le suivi des plans d'action spécifiques aux sous-traitants découlant des audits EHS sera renforcé sous la responsabilité des EHS pays.

Depuis 2017, les résultats sécurité des sous-traitants permanents sont intégrés aux résultats globaux du Groupe. Les accidents avec et sans arrêts des sous-traitants occasionnels sont enregistrés et reportés.

3.2 Les Attitudes Saint-Gobain et la politique de Ressources Humaines

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 l'épanouissement professionnel et personnel qui permet de concilier performance au travail et bien-être des salariés.

Cette politique s'appuie sur une adhésion obligatoire de l'ensemble des collaborateurs aux valeurs de Saint-Gobain exprimées dans son code de conduite éthique : les Principes de Comportement et d'Action.

Ces dernières années, le Groupe a connu des évolutions profondes, notamment le passage d'une logique de produit à une logique de marché, qui placent Saint-Gobain dans une dynamique d'ouverture : ouverture à l'extérieur pour être à l'écoute du monde qui l'entoure et apporter des réponses aux besoins des clients, et ouverture en interne, pour stimuler les échanges, l'innovation, le travail en équipe en mode projet et développer la capacité de différenciation.

Les transformations sociales, économiques et technologiques obligent à repenser les pratiques managériales et le fonctionnement du Groupe.

Saint-Gobain reconnaît les singularités de chacun de ses collaborateurs et les respecte. Le Groupe veut intégrer et mobiliser ces différences en créant un environnement favorisant l'équité et l'égalité, indispensables à un véritable épanouissement professionnel.

En décembre 2016, Saint-Gobain a communiqué à l'ensemble de ses collaborateurs cinq « Attitudes Saint-Gobain » :

- être proche du client : comprendre, anticiper et répondre aux besoins des clients externes comme internes dans une démarche « d'apporteur de solutions » ;
- agir en entrepreneur : être focalisé sur la performance et les résultats avec ouverture aux idées nouvelles et une capacité d'adaptation au changement ;
- innover : faire preuve de curiosité, promouvoir et valoriser la diversité pour favoriser l'éclosion d'idées nouvelles ;
- être agile : être proactif et anticiper les changements y compris ceux liés au digital, tout en restant focalisé sur les résultats ;
- développer une culture ouverte et engageante : pratiquer un leadership bienveillant dans le contexte d'un monde instable, incertain et complexe.

Ces cinq Attitudes Saint-Gobain concernent tous les salariés et sont le reflet de l'héritage du Groupe et de son ambition de réinventer l'habitat et d'améliorer la vie quotidienne.

Elles constituent à la fois un mode de management et un état d'esprit. Elles correspondent à une mentalité qui unit l'ensemble des collaborateurs du Groupe : avancer et gagner dans un monde en constante mutation et évoluant à un rythme très rapide.

Les collaborateurs en situation d'encadrement sont également guidés par quatre engagements spécifiques complémentaires aux Attitudes Saint-Gobain :

- agir selon l'éthique et les valeurs du Groupe exprimées dans les Principes de Comportement et d'Action ;
- s'occuper de son équipe et de chacun des collaborateurs ;
- dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit ;
- s'interdire toute complaisance.

Les Attitudes Saint-Gobain ont été intégrées progressivement dans les outils et procédures RH du Groupe comme le référentiel managérial, les entretiens annuels et les feedbacks 360, les programmes d'intégration des nouveaux arrivants, la formation et en particulier les formations managériales, la gestion des talents, etc. Elles ont été déployées parallèlement au niveau local *via* les Délégations Générales auprès de l'ensemble des collaborateurs.

Afin d'assurer une appropriation des Attitudes Saint-Gobain par les salariés, des outils de communication ont été déployés comme par exemple une série de vidéos sur chacune des Attitudes, un *e-learning* disponible sur la plateforme de formation *Boost* ou des outils d'accompagnement des managers.

Enfin, Saint-Gobain soumet chaque année ses pratiques de ressources humaines au Top Employers Institute. Le Groupe se place parmi les 14 entreprises reconnues au plan mondial pour la troisième année consécutive.

Saint-Gobain est également reconnu Top Employer localement dans 33 pays.

3.3 Le programme OPEN 4.0

En 2018, Saint-Gobain a lancé une version 4.0 de son programme OPEN (*Our People in an Empowering Network*), un outil de management destiné à renforcer la satisfaction de ses collaborateurs. Cette nouvelle version du programme permet de mieux intégrer les enjeux de la transformation digitale du Groupe.

Des plans d'action sont déclinés sur chacun des objectifs identifiés comme prioritaires pour contribuer efficacement à un environnement de travail propice à l'épanouissement professionnel et personnel qui permet de concilier performance au travail et bien-être des salariés.

3.3.1 Enrichir la politique de mobilité

Chaque collaborateur de Saint-Gobain, quelle que soit sa position dans l'entreprise, doit bénéficier d'un enrichissement professionnel. Son parcours chez Saint-Gobain 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, est une priorité pour développer la connaissance des marchés, des clients et 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 salariés et intensifie la transversalité entre activités, génératrice 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, ainsi que sur une vision concertée des mobilités.

Cette communication s'appuie sur une charte de mobilité, commune à toutes les entités du Groupe, permettant de diffuser les règles de gestion des mouvements et d'harmoniser les pratiques de revue de personnes. De même, tous les salariés sont invités à consulter les offres de postes à pourvoir et à y postuler. La plateforme en ligne *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 du Groupe, des Comités de mobilité réunissent les responsables des ressources humaines pour partager les offres de postes et échanger sur les perspectives d'évolution des salariés. Ces Comités de mobilité concernent l'ensemble des salariés et sont renforcés pour les cadres. Les équipes de Direction incitent elles aussi à la mobilité des collaborateurs et intègrent des candidatures de salariés d'autres activités dans les plans de succession.

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

3.3.2 Poursuivre la diversification des équipes

Diversifier ses équipes assure au Groupe d'être en adéquation avec le monde qui l'entoure et d'en comprendre les enjeux, de s'enrichir de compétences et d'expériences différentes tout en développant sa capacité à innover. Pour atteindre ses objectifs de diversité et d'inclusion, 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. L'exemplarité managériale et une politique d'égalité de traitement en matière de

recrutement, de formation professionnelle et de rémunération constituent les leviers d'action principaux. 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.

Saint-Gobain porte un engagement fort sur les thèmes de la diversité et l'inclusion, qui constituent un des enjeux prioritaires du Groupe en matière de RSE (voir Section 2.1 du Chapitre 4). Les impératifs à suivre sont définis au niveau Groupe, tandis que les plans d'action soutenant cette vision sont déclinés au niveau local.

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 génération, 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 : en 2018, plus de 2 400 apprentis étaient employés dans le Groupe, principalement en France et en Allemagne.

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 à travers le Groupe. Dans certaines filiales en France, une formation des salariés au langage des signes a été réalisée afin de leur permettre de communiquer avec un collègue sourd et muet.

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.

Finalement, le Groupe réalise ses objectifs par des aménagements de postes et horaires. Au Royaume-Uni, en Irlande et en Amérique du Nord, un accompagnement personnalisé des personnes a été mis en place afin d'adapter leur environnement de travail à leurs besoins particuliers.

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 homme/femme ont été fixés en 2016. Ils font l'objet d'un suivi trimestriel au 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. De façon globale au niveau du Groupe, un comité des Ressources Humaines dédié aux femmes Talents permet de dynamiser les opportunités de carrière.

En termes de formation, un *e-learning* de sensibilisation aux enjeux de la mixité, intitulé *Gender Balance Awareness*, a été réalisé et diffusé dans plusieurs langues auprès des équipes de ressources humaines et de managers. Des programmes de formation, de communication et l'organisation d'événements de sensibilisation comme par exemple le *Women's Day* en Inde contribuent à inscrire l'égalité de genre dans la vision stratégique du Groupe.

Présents dans plusieurs pays, les réseaux « au féminin » de Saint-Gobain nourrissent cette culture de la mixité et font levier pour encourager la parité. En Amérique du Nord, le *Saint-Gobain Women's network* a pour mission de promouvoir la diversité et de l'inclusion en développant le potentiel des femmes, avec un focus particulier sur les processus de recrutement et la rétention des talents.

Des mesures concernant la parentalité, visant à favoriser l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle ont vu le jour dans les pays de la Méditerranée, avec par exemple une plus grande flexibilité des horaires de travail, la possibilité de faire du télétravail, etc. Ainsi, des chartes de parentalité existent dans une grande partie des pays européens et au Vietnam.

Finalement, l'évaluation des écarts de rémunération entre les hommes et les femmes à position égale est réalisée de façon systématique. Les ratios sur les écarts de rémunérations moyennes des collaborateurs du Groupe sont mesurés et publiés en Section 2.4 du Chapitre 4.

Un indicateur de diversité globale intégrant les diversités de genre, de nationalité et d'expérience professionnelle fait partie du tableau de bord RSE (voir Section 2.1 du Chapitre 4). Cet indicateur de diversité globale est aussi un élément de performance des plans de rémunération long terme des cadres du Groupe (voir Section 2.4.3 du Chapitre 5).

Saint-Gobain a intégré deux indices reconnus en matière de diversité et d'inclusion : le Top 200 for *Gender equality* d'Equileap en 2018 et le *Bloomberg Gender Equality Index* en janvier 2019.

3.3.3 Confirmer l'engagement 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 managériale » 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. Saint-Gobain a décliné un ensemble d'outils, visant à contribuer au renforcement de l'engagement de ses collaborateurs : la mesure de l'engagement des collaborateurs, la rémunération, la couverture de santé, le dialogue social, la préservation de l'emploi, la culture d'entreprise.

Les outils d'écoute des collaborateurs et la mesure de l'engagement

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 se développent de façon régulière à l'ensemble des collaborateurs.

Enfin, Saint-Gobain a développé, avec l'aide de partenaires, un outil d'évaluation 360°. Cet outil est disponible à la demande pour tout manager qui le souhaite et de façon obligatoire avant toute participation aux formations de l'école du management.

Des enquêtes sont menées auprès des collaborateurs dans l'ensemble des pays d'implantation du Groupe sous la responsabilité de l'organisation du pays afin de mesurer :

- les conditions de leur engagement ;
- la perception individuelle de l'engagement ;
- la compréhension et l'adhésion aux valeurs, aux politiques, aux objectifs et à la stratégie du Groupe.

Ces enquêtes par pays ou région sont menées de façon coordonnée et renouvelée tous les deux ans. Les questionnaires sont adaptés aux contextes locaux ou régionaux et comportent sept questions récurrentes sur la compréhension et l'adhésion à la stratégie du Groupe, le partage des valeurs de l'entreprise, le leadership, l'engagement des collaborateurs, la mise en œuvre effective de la politique RH, l'attractivité du Groupe dans les choix de parcours professionnels et enfin, la confiance dans l'avenir.

Depuis 2016, la gestion des résultats des enquêtes est coordonnée afin de consolider les enseignements au niveau Groupe. Une analyse est conduite au travers de six grandes thématiques dont deux sont directement liées aux Attitudes Saint-Gobain (Client et Culture engageante). Cette analyse se concentre sur les cinq meilleurs et cinq plus mauvais scores, sur les trois plus fortes améliorations et les trois plus fortes dégradations, par périmètre et au global.

Au niveau local, les résultats de ces enquêtes sont analysés et alimentent les plans de progrès et d'action pour toujours faciliter l'engagement des collaborateurs.

Des indicateurs de performance Groupe sont suivis incluant le nombre de salariés invités à répondre et les taux de participation et d'approbation exprimés. Le taux d'approbation est la part d'opinions positives exprimées sur chacune des sept questions Groupe. Il reflète l'adhésion aux valeurs du Groupe, la confiance dans la stratégie et le management.

Après la campagne d'enquête réalisée en 2018, le taux de participation des collaborateurs est de 72 %. La question qui a obtenu le plus haut score d'approbation globale est celle portant sur la confiance dans le succès du Groupe avec des niveaux d'approbation entre 75 et 95 % selon les régions du monde. Ils ont exprimé ainsi leur optimisme, leur engagement et leur confiance dans la stratégie et le management de Saint-Gobain.

En 2018, un outil centralisé de gestion des enquêtes de satisfaction des collaborateurs a été développé et testé. Il sera déployé en 2019.

Politique de rémunération et avantages

En matière de rémunération, les normes salariales de base sont définies par les pays selon les conditions de marché. Les sociétés établissent ensuite leur politique salariale. Parallèlement, l'actionnariat salarié offre aux collaborateurs la possibilité de devenir actionnaires à des conditions préférentielles. Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) leur permet d'acquérir des actions de Saint-Gobain bénéficiant d'une décote et, dans certains pays, d'un abondement complémentaire. En 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.

Saint-Gobain veille également à offrir à ses collaborateurs une couverture de santé qui leur permette de se protéger efficacement face aux aléas de la vie. En France, la politique sociale en matière de frais de santé et de prévoyance a été harmonisée pour toutes les sociétés, en mutualisant les régimes et les prestations afin d'offrir à chacun des garanties communes. Le Groupe souhaite poursuivre cette démarche pour les systèmes de protection sociale, dans l'ensemble de ses pays d'implantation.

Le dialogue social

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

Dans un contexte économique incertain, Saint-Gobain 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 technique, ou à privilégier les accords de mobilité interne qui, associés à des mesures incitatives, permettent de préserver les emplois dans le Groupe. Lorsque les restructurations sont inévitables, les salariés concernés par les ajustements d'effectifs bénéficient de programmes d'accompagnement personnalisés qui peuvent se traduire par une formation 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. En France, c'est la structure Saint-Gobain Développement qui assure ce rôle d'accompagnement (voir Section 4.3.2 du présent Chapitre 3).

Le bien-être au travail

Saint-Gobain attache une importance fondamentale à la santé physique et aussi mentale de ses collaborateurs. En 2018, une application digitale, interactive et intelligente a été développée pour accompagner les managers dans l'amélioration du bien-être au travail. Cet outil propose des bonnes pratiques, collecte celles identifiées par les équipes dans le monde, et fournit pour chacune d'elles les informations clés pour la 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.

L'application incite à agir en amont pour promouvoir un environnement de travail attractif, motivant et épanouissant. Elle sera lancée en 2019 et s'enrichira des nouvelles expériences mises en œuvre dans le Groupe.

De façon générale, Saint-Gobain 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. Il en va de même du prolongement de CARE:4, le programme d'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires de Saint-Gobain, aux notions de confort et de conditions de travail.

3.3.4 Développer les 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 de suivi d'avancement avec les membres du Comité de Direction Générale. Un programme « SG Talents » identifie les cadres qui ont un potentiel significatif d'évolution ou des compétences clés. Il est décliné localement, à tous les niveaux et dans tous les métiers du Groupe, il permet d'établir des plans de carrière spécifiques en favorisant des parcours. Le développement des revues de personnes et des plans de succession, du mentoring et des relations avec les écoles et universités cibles du Groupe renforcent 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 algorithme spécifique au programme « SG Talents » a été développé et testé en 2018. Dans une première phase, l'utilisation des *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 un axe sur la recherche des *soft skills*.

La revue générale du programme en 2017 a permis de mesurer la performance sur le long terme. La rétention des cadres identifiés dans le programme « SG Talents » est régulièrement le double de la rétention moyenne constatée parmi les cadres du Groupe ne faisant pas partie de ce programme.

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, notamment au travers de la Marque Employeur « Inventez-vous. Redessinez le monde ».

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.

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, connu et 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 ou transversaux.

La politique de formation s'articule autour de trois axes. En premier lieu, la formation se doit d'anticiper, faciliter et accompagner la transformation du Groupe. Il convient notamment d'accélérer sa transformation digitale en continuant à sensibiliser et familiariser tous les salariés aux enjeux et modalités du digital, mais également de mettre en place les programmes de formation spécifiques à nos différents métiers qui accompagnent des changements parfois radicaux. La transformation de Saint-Gobain est également managériale : les Attitudes Saint-Gobain ont défini la direction où veut aller le Groupe et la façon de vivre et travailler ensemble. Deuxième priorité pour les années à venir : mettre en place les actions de formation qui soutiendront la croissance et le développement des activités, grâce à l'excellence opérationnelle et à l'innovation. Troisième priorité : faciliter l'accès à la formation et proposer à chacun des salariés de Saint-Gobain une offre unique et individualisée correspondant à ses attentes, ses besoins et ses modes d'apprentissage.

Ainsi, Saint-Gobain développe trois types d'actions au niveau Groupe :

- des programmes de formation liés au partage des valeurs et à la transformation digitale : ils sont déployés de façon uniforme et systématique sur l'ensemble du Groupe comme les programmes de conformité (Adhere, Comply, ACT, etc.) ou ceux dédiés à la transformation digitale (*Digital Journey*). En 2018, plus de 120 000 modules du « *Digital Journey* » (programme visant à sensibiliser et à développer la culture digitale au sein du Groupe) ont été suivis ;
- des programmes dédiés aux grandes filières professionnelles du Groupe (EHS, finances, RH, achats, Marketing…) regroupant les formations techniques non spécifiques à un métier du Groupe : mêlant formations présentielles, parcours « *blended* » ou modules *e-learning*, ils permettent la diffusion des politiques et des processus du Groupe ainsi que le partage des bonnes pratiques ;
- l'École du Management qui accompagne les managers dans les grandes étapes de leur carrière au sein du Groupe avec cinq programmes progressifs.

Les pays assurent le déploiement de ces formations au plan local et développent une offre spécifique adaptée aux besoins locaux.

La gestion des compétences techniques liées aux métiers du Groupe, est réalisée dans le cadre du programme de performance industrielle. Le pilier « développement des personnes » du programme WCM (voir Section 2.2 du présent Chapitre 3) permet d'identifier et de suivre les compétences clés.

Des programmes de formation dédiés par filière de métiers techniques assurent la gestion et l'actualisation des compétences indispensables pour offrir à nos clients des produits et services performants, compétitifs et innovants. Ces programmes sont généralement développés et mis en œuvre par des équipes formation spécifiques autour de la production par métier : le verre, le gypse, l'isolation, les mortiers, de la canalisation, etc.

De même, 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.

Tout au long de la vie professionnelle, l'effort de formation du Groupe doit garantir l'employabilité et la réussite de tous les collaborateurs. L'objectif est de faciliter l'accès à la formation pour tous les salariés dans des formats correspondant à leurs besoins et à leurs attentes. D'une part, cela repose sur une refonte des pratiques de formation intégrant toutes les modalités, en particulier le digital. Par exemple, en 2018, le programme de formation initiale de l'Ecole du Management a été entièrement revu pour s'adapter aux nouvelles modalités d'apprentissage. D'un format classique de 9 jours en présentiel, le Groupe propose maintenant un véritable parcours de 4 mois alliant sessions de *e-learning*, programme de développement personnel et un temps en présentiel. Le manager du participant est intégré à ce parcours et un suivi de l'évolution du participant dans le temps complète le dispositif. Ce parcours à destination des jeunes cadres a été conçu en associant des professeurs universitaires issus de différentes cultures.

D'autre part, cela passe également par un changement dans les habitudes et par l'émergence d'une culture apprenante. Saint-Gobain consacre une semaine entière à cette question lors de la *Learning Week* organisée dans l'ensemble des pays. L'édition 2018 a réuni plus de 13 000 participants autour de 472 événements dans 40 pays et avait pour thématique « le digital et l'évolution des modes de travail ».

4. UNE CONTRIBUTION AUX ENJEUX ENVIRONNEMENTAUX, SOCIAUX ET SOCIÉTAUX

4.1 Le changement climatique

Face à l'enjeu du changement climatique et aux risques liés à l'augmentation des températures, Saint-Gobain a l'ambition de favoriser l'émergence d'une économie bas-carbone dans les pays où il est présent.

Concrètement, l'objectif est de continuer à augmenter les bénéfices liés à l'utilisation de ses produits et solutions tout en réduisant l'impact carbone de leur production. Ainsi, la stratégie du Groupe intègre une transition vers une économie décarbonée par une maîtrise des risques et un développement de nouvelles opportunités de marché. La mise en œuvre et les résultats de cette stratégie devront s'intégrer dans un scénario permettant de limiter le réchauffement climatique sous les 2 °C.

Saint-Gobain articule donc ses plans d'action autour des axes suivants :

- la transition vers une économie bas-carbone nécessite une évolution des modes de vie, liée aux changements de l'offre d'énergie, et plus généralement à la raréfaction des ressources naturelles disponibles. Pour faire face à la croissance de la démographie et l'urbanisation, les villes intégreront de nouveaux principes de construction, de mobilité, de services à la personne qui seront plus durables, abordables économiquement et proches des besoins de l'utilisateur final ;
- la réduction de l'empreinte carbone de la production des produits et solutions vendues par Saint-Gobain est un impératif absolu qui doit également intégrer sa chaîne de valeur ;
- la lutte contre le changement climatique passe par la coopération de l'ensemble des parties prenantes, en particulier les Etats, les entreprises et la société civile autour d'un cadre international exigeant ;
- face aux risques climatiques, agir au plus près des territoires (pays, régions…) permet d'identifier des écosystèmes locaux résilients et favorables à l'économie bas-carbone. La capacité à initier des partenariats de proximité est un atout dans la gestion des risques.

L'enjeu du changement climatique est suivi de façon régulière par le Conseil d'administration. Les indicateurs et objectifs associés sont suivis dans le tableau de bord RSE (voir Section 2.1 du Chapitre 4). En février 2018, les administrateurs ont pu participer à un séminaire d'une demi-journée consacré à cet enjeu et ses conséquences pour les entreprises (voir Section 1.2 du chapitre 5).

Le Comité stratégique et de la RSE du Conseil d'administration suit de façon régulière la mise en action des programmes de court, moyen et long termes. 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 long terme (voir Section 2.3.4 du Chapitre 5).

Le Directeur du Développement Durable est en charge de l'animation de l'enjeu qui constitue à la fois un risque et une opportunité.

4.1.1 Saisir les opportunités liées à la transition vers une économie bas-carbone

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 : notamment en développant des solutions constructives légères, en augmentant le taux de matières recyclées utilisées pour les fabriquer ou en alimentant ses procédés industriels avec des énergies renouvelables.

L'outil SCORE permet en particulier d'évaluer la performance en matière d'émissions de carbone des produits de construction (voir Section 2.1.3 du présent Chapitre 3).

b) Mesurer les bénéfices carbone des produits et des solutions

Les solutions innovantes développées par le Groupe 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 utilisateurs tout en améliorant leur bien-être. 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 effets de serre émis. 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.

Saint-Gobain a développé en 2015, en partenariat avec le cabinet EY, une méthodologie permettant d'estimer les émissions de gaz à effet de serre évitées grâce à l'utilisation de ses solutions d'isolation en Europe. Les calculs réalisés avec les chiffres de ventes de 2014 ont été actualisés en 2017 avec les ventes de 2016 ; le périmètre Europe a été élargi au monde entier.

Ces travaux d'actualisation ont permis de confirmer les trois enseignements clés de 2015 :

- dès trois mois d'utilisation en moyenne, les solutions d'isolation du Groupe compensent les émissions liées à leur production. Au-delà de ces trois mois, les gains continuent à s'accumuler ;
- les solutions d'isolation du Groupe produites et vendues dans le monde en 2016 ont généré, sur l'ensemble de leur durée de vie, un évitement potentiel net cumulé de plus de 1 200 millions de tonnes équivalent CO_2 ;
- l'évitement potentiel estimé des dites solutions correspond à environ 90 fois les émissions de gaz à effet de serre du Groupe en 2016 sur le même périmètre géographique.

Les solutions proposées par Saint-Gobain sont destinées à s'intégrer dans des ensembles plus grands. Ainsi, au-delà des bénéfices carbone liés aux produits, les solutions proposées par Saint-Gobain permettent de réduire l'impact carbone d'un bâtiment ou d'une voiture sur l'ensemble de leur cycle de vie.

c) Co-développer des solutions pour de nouveaux marchés liés à l'économie bas-carbone

Face au défi 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 constructives légères peuvent permettre de répondre à ce défi. Par exemple, le Groupe investit dans les domaines de la préfabrication et de l'impression 3D (voir Section 4.3.4 du Chapitre 2).

La transition vers une économie bas-carbone impacte aussi les marchés liés à la mobilité et à l'énergie. Ainsi, la BU 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 hydrides ou 100% électriques (voir Section 4.5.1 du Chapitre 2).

Saint-Gobain investit également dans la recherche sur les énergies propres comme par exemple sur la prochaine génération de piles à combustible à oxygène solide (voir Section 4.3.4 du Chapitre 2).

4.1.2 Continuer à réduire l'impact des productions

En complément des programmes initiés au niveau des sites (voir Section 2.4.2 du présent Chapitre 3), la réduction de l'empreinte carbone des productions et donc de l'impact des produits s'articule autour de trois actions majeures :

- un prix interne du carbone pour accélérer la transition vers des technologies bas-carbone ;
- un programme transversal de R&D « Amélioration de notre empreinte CO_2 » : coordonner et amplifier les efforts de recherche et de développement consacrés à l'amélioration des procédés de fabrication, en vue de réduire leurs émissions de gaz à effet de serre ;
- la maîtrise du scope 3 afin d'identifier les principaux facteurs d'émissions et réduire l'impact global des produits.

a) 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 du Groupe, 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. Saint-Gobain a fixé deux niveaux de prix interne du carbone en 2016. Le premier niveau de prix interne du carbone de 30 euros 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 deuxième niveau de prix carbone, de 100 euros par tonne, 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. L'utilisation d'un prix interne du carbone permet également une meilleure anticipation des risques financiers futurs.

b) Programme transversal R&D « Amélioration de notre empreinte CO_2 »

Le programme transversal « Amélioration de notre empreinte CO_2 » est animé par la R&D. Son objectif est de créer des synergies entre les différentes activités pour accélérer la réduction des émissions de CO_2 liées aux opérations et en priorité celles liées à production industrielle. Ce programme agit selon trois axes :

- la création d'un réseau transversal favorisant le transfert de bonnes pratiques et de technologies bas-carbone ;
- la prospection et le partage d'information sur les nouvelles technologies bas-carbone ;
- le développement de compétences techniques pour une maîtrise rapide et efficace de ces nouvelles technologies.

Les actions menées au sein de ce programme portent sur la performance opérationnelle au quotidien en s'appuyant sur le programme WCM (voir Section 2.2 du présent Chapitre 3) et les plans d'action spécifiques pour l'amélioration continue « énergie » et « CO_2 » initiés par la Direction EHS. Elles portent aussi sur l'évolution de design des équipements et l'adaptation simple à des technologies bas-carbone qui génèrent des bénéfices à court terme. Cette évolution s'appuie sur les directions techniques et un déploiement de proximité. Et enfin, à moyen et long termes, le programme initie des projets d'innovation de rupture sur des domaines comme la récupération d'énergie, la capture et la valorisation du CO_2, les énergies alternatives (biogaz, hydrogène) ou encore les matières premières bas-carbone.

De façon pragmatique, le groupe de travail 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.

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, la capture et la valorisation du carbone.

Ainsi sur 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 au programme pour identifier des sources fiables et compétitives d'électricité verte dans les pays où le Groupe est présent.

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.

c) La maîtrise du scope 3

En parallèle, Saint-Gobain a poursuivi l'évaluation des émissions de CO_2 de l'ensemble de la chaîne de valeur de ses activités et a identifié les principales catégories qui composent le scope 3 de ses activités industrielles :

- les achats de matières premières ;
- les transports et la logistique ;
- l'utilisation des produits vendus.

Les premières évaluations du scope 3 du Groupe ont montré que le carbonate de soude et le ciment sont les deux principales sources des émissions du scope 3 des achats du Groupe.

Pour ce qui concerne l'utilisation des produits vendus, l'approche adoptée par Saint-Gobain fait intervenir deux angles :

- l'impact : les émissions de scope 3 qui résultent de l'utilisation des produits vendus ont été évaluées. Par exemple pour le vitrage automobile, Saint-Gobain Sekurit continue de progresser dans sa démarche d'allégement des vitrages et d'intégration du calcin externe dans la composition du verre afin de réduire les émissions de CO_2 des véhicules ;
- les bénéfices : les solutions innovantes développées par le Groupe pour améliorer l'efficacité énergétique des bâtiments permettent à la fois de réduire les impacts négatifs de la construction sur le climat et de réduire la facture énergétique des utilisateurs. Afin de mettre en lumière cette contribution, Saint-Gobain a développé en 2015, en partenariat avec le cabinet EY, une méthodologie permettant d'estimer les émissions de gaz à effet de serre évitées grâce aux solutions d'isolation vendues en Europe par le Groupe (voir Section 4.1.1 b) du présent Chapitre 3). Ce calcul, remis à jour en 2017 au niveau monde, a permis de confirmer les ordres de grandeur précédemment établis, à savoir que dès trois mois d'utilisation en moyenne, les solutions d'isolation du Groupe Saint-Gobain compensent les émissions liées à l'ensemble de leur cycle de vie.

En 2018, le Groupe a débuté une démarche de mise à jour de l'évaluation de son scope 3 afin, pour chaque catégorie, d'améliorer la fiabilité de la méthodologie et des données, en particulier pour les catégories d'achats de négoce les plus importantes en termes d'impact carbone.

4.1.3 Lutter contre le changement climatique avec les parties prenantes

a) Des engagements forts pour le climat

L'Accord de Paris ratifié en 2016 a créé un cadre multidimensionnel pour la mise en œuvre des politiques de décarbonation des économies.

Les dernières Conférences des Parties (COP) ont marqué un tournant avec la meilleure participation des acteurs non étatiques, notamment les entreprises, aux négociations sur le climat. Pierre-André de Chalendar était présent à la COP24 à Katowice en Pologne, où il a rappelé le rôle clé des entreprises face à l'urgence climatique et l'implication de Saint-Gobain sur le sujet.

Saint-Gobain milite pour l'instauration d'un prix du carbone. Ce prix carbone doit permettre une transition qui ne vienne pas bouleverser la concurrence entre les différentes entreprises et les pays.

Dans le cadre du *Global Climate Action Agenda*, 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.

Saint-Gobain soutient les recommandations de la *Task Force on Financial Disclosure* (TCFD) du *Financial Stability Board* du G20. En février 2018, le Groupe a adhéré aux *Science-Based Targets*.

b) 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 trentaine de personnalités de la communauté de l'énergie et du climat. Pierre-André de Chalendar en est un des commissionnaires. 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 des niveaux nettement inférieurs à 2 °C. L'ETC a publié en novembre 2018 un rapport intitulé « *Mission Possible ; reaching net zero carbone emissions from harder-to-abate sectors by mid-century* ».

Au-delà et parce que la construction est son premier marché, Saint-Gobain 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 vers un bâti efficace, confortable et sobre en énergie.

La première des priorités est de réduire significativement la consommation d'énergie des bâtiments existants. Les solutions techniques sont nombreuses et apportent non seulement des bénéfices environnementaux mais également une très nette amélioration du confort. La seconde des priorités est de s'assurer que tous les nouveaux bâtiments ont une consommation minimale d'énergie. Un bâtiment conçu dès l'origine de manière efficiente est un bâtiment compétitif.

Saint-Gobain a été depuis plus de deux ans membre 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 se poursuivra jusqu'en 2019. Dans ce cadre, Saint-Gobain testera ce nouvel outil sur certains de ses projets.

La transformation des marchés passe aussi par l'évolution de toute la chaîne de valeur du marché de la construction. De nombreux acteurs partagent cette même volonté de promouvoir des bâtiments plus durables. Saint-Gobain noue avec eux des partenariats. À cet égard, les *Green Building Councils* (GBC) sont un partenaire incontournable. Les GBC forment un réseau mondial unique d'associations nationales de professionnels et acteurs du marché de la construction. 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. Ils permettent 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, au niveau national, régional et international de contribuer activement à leurs travaux. Ainsi, le Groupe est membre de 42 GBC locaux dans le monde, partenaire du Réseau européen des GBC (ERN) et préside le Conseil consultatif (*Corporate Advisory Board*) du *World Green Building Council* (WGBC). En 2018, Saint-Gobain s'est engagé dans un soutien actif de plusieurs campagnes du WGBC, notamment :

- *Better Places for People*, qui promeut la quantification et la compréhension des impacts positifs des bâtiments durables sur la santé et le bien-être ;
- *Green Mortgage*, un projet européen pour définir des solutions innovantes de financement de la rénovation énergétique.

Saint-Gobain s'engage pour amener globalement 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) et participe à son comité de pilotage (voir Section 4.1.5 du présent Chapitre 3).

c) Former localement les clients, informer l'utilisateur final

Parmi les formations délivrées par les équipes locales (voir Section 4.3.3 du Chapitre 2), certaines sont dédiées à l'efficacité énergétique et à la réduction de l'impact environnemental des bâtiments. La distribution Bâtiment est particulièrement active sur le sujet. 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 Certypro.

Dans d'autres pays, comme par exemple aux Pays-Bas, en Norvège ou encore au Danemark, des espaces dédiés au conseil et à la formation sur les énergies renouvelables sont proposés aux installeurs et aux particuliers.

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, la structure Habitat France est engagée 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.

4.1.4 Gérer les risques liés au changement climatique

Le Groupe gère les risques de sinistres aggravés par le changement climatique (inondations, précipitations ou tempêtes) dans le cadre de sa politique de prévention des risques industriels et de distribution. Ceci prend en compte l'augmentation des événements climatiques extrêmes, qui conduit ponctuellement, outre les dommages que peuvent subir les installations ou les stocks, à des interruptions de production ou d'approvisionnement. Le degré d'exposition et de vulnérabilité des sites aux événements naturels est mis à jour régulièrement ainsi que leur plan d'action en vue d'améliorer leur niveau de prévention et de protection.

La modification des régimes hydriques, et notamment le développement des zones de stress hydrique, qui entraînent des risques de production et pénalisent les populations locales sont intégrés dans la politique Gestion de l'eau (voir Section 2.4.3 du présent Chapitre 3).

4.1.5 S'inscrire dans un scénario 2 °C

Aucune méthodologie n'a encore été publiée pour fixer des objectifs de réduction des émissions du secteur de la construction. Cette donnée est indispensable à Saint-Gobain pour positionner sa contribution, impacts négatifs mais aussi positifs, sur une trajectoire 2 °C.

C'est pourquoi Saint-Gobain s'est mobilisé et engagé au sein de la *Global Alliance For Building and Construction*, conjointement avec les autres acteurs de la chaine de valeur de la construction, et l'appui de « *We Mean Business* » et du CDP.

Cette alliance, lancée durant la COP21 par la France et l'UNEP (*United Nations Environment Programme*) vise à rapprocher les États, les collectivités locales, les entreprises de la construction et les associations concernées autour d'une feuille de route pour faciliter la transition vers des bâtiments efficaces énergétiquement et peu émissifs en gaz à effet de serre. Au niveau mondial, moins de la moitié des contributions sur lesquelles se sont engagés les Etats afin de parvenir aux objectifs fixés par l'Accord de Paris intègrent des mesures sur les bâtiments, que ce soient pour les bâtiments neufs ou existants. Par son implication au sein du GABC, Saint-Gobain cherche à démontrer à l'ensemble des pays que les solutions techniques existent, tout particulièrement pour l'amélioration de l'efficacité énergétique, quelle que soit la géographie concernée – pays chauds, pays froids, climats secs ou tropicaux – et que ces solutions sont abordables. Le GABC a organisé un symposium sur le bâtiment lors de la COP24 en Pologne.

De plus, le Groupe s'est engagé en février 2018 dans la démarche dite *Science-Based Targets*, démarche à l'initiative du CDP, du *United Nations Global Compact*, du *World Resources Institute* et du WWF, et qui vise à ce que les entreprises alignent leurs émissions de gaz à effet de serre sur l'objectif du scénario 2 °C.

4.2 L'économie circulaire

L'économie circulaire est un modèle de développement résilient et adapté à l'évolution du contexte des ressources disponibles (raréfaction des ressources, nouvelles énergies, réduction des émissions de gaz à effet de serre, etc.) et aux évolutions de la société (urbanisation, démographie…). Ce modèle se décline au plus près des marchés et au niveau des territoires. Réussir la transformation vers l'économie circulaire permettra de continuer 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.

La stratégie de Saint-Gobain pour développer l'économie circulaire s'articule autour des axes suivants :

- faire évoluer les produits et solutions pour favoriser l'intégration de matières recyclées ou renouvelables, allonger leur durée de vie, faciliter leur recyclage ou leur réutilisation afin de réduire l'intensité en ressources de nos solutions ;
- faire évoluer les procédés de fabrication ;
- agir avec les parties prenantes pour faire évoluer la société.

Le sujet de l'économie circulaire est piloté par le Directeur du Développement Durable, en lien avec les Directions Industrielle, Marketing et de la Recherche et Développement.

4.2.1 Faire évoluer l'offre de produits, solutions et services

La mise en œuvre croissante 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 (voir Section 2.1 du présent Chapitre 3).

L'outil SCORE permet d'évaluer et d'améliorer la performance durable des produits (voir Section 2.1.3 du présent Chapitre 3). La participation du produit à l'économie circulaire est une catégorie de sujets sur laquelle s'appuie l'évaluation, en particulier la capacité à intégrer les matières recyclées ou renouvelables. Les analyses de cycle de vie permettent de mesurer la contribution positive des choix réalisés sur la réduction des impacts environnementaux des produits et des systèmes.

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.

4.2.2 Faire évoluer les procédés de fabrication

Réduire les consommations de matières premières par unité fonctionnelle produite et les déchets générés par les procédés industriels: c'est le pilier de la politique gestion durable des ressources initiée en 2015 (voir Section 2.4.4 du présent Chapitre 3) 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 nous sommes présents, les équipes mettent progressivement en place des services de récupération des déchets issus des activités des clients en particulier les déchets liés à la rénovation ou la démolition/déconstruction.

Ces déchets font l'objet de collecte, de tri et de retraitement avant d'être réintégrés dans le procédé industriel à la place des matières premières d'origine naturelle.

En Allemagne, dans la région de Francfort, une des usines Gypse de Saint-Gobain a démarré l'utilisation de gypse recyclé issu de chantiers, mettant en œuvre les meilleures pratiques disponibles pour atteindre 20 % de recyclé dans sa production dans les six mois qui ont suivi le démarrage.

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 développement durable sur la collecte et le traitement des matières recyclées sont constitués pour développer ces synergies globales.

La recherche de la substitution maximale des matières premières non recyclables est un élément du programme d'amélioration de la performance industrielle (voir Section 2.2 du présent Chapitre 3). 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.

4.2.3 Agir avec les parties prenantes pour faire évoluer la société

Saint-Gobain participe au débat sur l'économie circulaire et s'implique dans des initiatives collectives pour favoriser la transition vers l'économie circulaire.

Par exemple, le Groupe s'est associé fin 2017 au programme Factor10 du *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) sur l'économie circulaire, notamment en co-pilotant le groupe de travail dédié au secteur de la construction. Un rapport identifiant les enjeux et les barrières a été publié à l'occasion de la COP24.

Dans de nombreux pays, Saint-Gobain développe des offres de services pour ses clients incluant la récupération de ses 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 proche des points de vente facilitant ainsi le recyclage des déchets des clients.

L'ensemble de ces services sont développés directement par les sociétés de Saint-Gobain ou en collaboration avec des entreprises tierces.

Les principes de l'économie circulaire se développent de façon différentes selon les pays ou les régions du monde. Ces évolutions dépendent de très nombreux facteurs comme les modes de consommations, 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.

En France, le Groupe a été très impliqué dans le groupe de travail de l'AFEP sur l'économie circulaire qui a élaboré un rapport et des recommandations présentés pendant la COP22.

Dans le cadre de leurs filières professionnelles, le Gypse et le Vitrage bâtiment ont signé des engagements avec les pouvoirs publics français relatifs au recyclage des déchets de plâtre ou des déchets verriers.

Ainsi, près de 50 000 tonnes de plâtre sont collectées et recyclées annuellement en France par Placorecycling®, le contenu en chutes de plâtres internes et externes recyclées dans les plaques de plâtre Placo est aujourd'hui proche de 10 % en moyenne.

L'Engagement pour la Croissance Verte du verre plat signé par des syndicats professionnels de la filière verre en 2017 pourrait conduire à la collecte et au tri de 80 000 tonnes de calcin par an en 2025 et ce pour l'ensemble de la filière en France.

Enfin, Saint-Gobain Distribution Bâtiment France s'est organisé pour reprendre depuis le 1er janvier 2017 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. Le dispositif ainsi créé propose également une solution sur les points de vente volontaires non concernés par cette exigence réglementaire.

Au Royaume-Uni, de nombreux pilotes sont testés pour accroître les quantités de déchets de chantier collectés et la qualité de la matière recyclable. Ces pilotes opérationnels favorisent également l'innovation. Ainsi, une machine pour séparer plus efficacement le verre du support de la fenêtre a été imaginée et développée grâce à cette initiative.

Les principaux pays où le Groupe est présent proposeront en 2019 une feuille de route « économie circulaire », avec une priorité sur les pays européens.

4.3 Favoriser un développement économique local et inclusif

4.3.1 Des réponses locales pour un habitat abordable

Dans de nombreux pays où il est présent, Saint-Gobain développe des solutions adaptées à l'habitat dédié aux populations les plus pauvres. Des programmes sont développés localement en fonction des situations particulières des pays concernés. Les solutions proposées répondent aux critères des solutions durables et confortables avec une attention particulière au prix de revient du logement et à la facilité de mise en œuvre des matériaux. L'efficacité énergétique obtenue permet d'offrir au futur occupant une qualité de vie améliorée à un coût maîtrisé. Ces programmes sont déployés en particulier en Afrique subsaharienne, Brésil, Amérique centrale et Inde. En Afrique du Sud par exemple, l'activité Gypse fournit une solution d'isolation des combles permettant d'améliorer le confort thermique des habitants, réduisant de 5 °C les pics de chaleur l'après-midi. Au Brésil, un prototype de maison dont la construction, à bas coût, dure jusqu'à 75 % moins de temps, et qui génère moins de mises en décharges de matériaux a été développé. Au Kenya, Saint-Gobain s'engage au sein de programmes d'habitat abordable gouvernementaux. Brasilit, Weber, Gyproc, Isover et Adfors sont les marques les plus présentes sur ces marchés.

4.3.2 Contribution au développement économique et à l'emploi local

Le développement économique lié aux implantations locales

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

- les emplois directs, qui prennent en compte les emplois salariés par le Groupe ;
- les emplois indirects, qui prennent en compte les emplois engendrés par les achats du Groupe auprès des fournisseurs et sous-traitants ;
- les emplois induits, qui prennent en compte les emplois engendrés par les achats au sein de l'économie des salariés directs du Groupe grâce aux salaires qui leur sont versés et des salariés des fournisseurs de Saint-Gobain à concurrence de leur sollicitation dans le cadre des achats du Groupe.

En 2016, Saint-Gobain a mis à jour et étendu l'étude des emplois indirects. Conduite par EY, l'étude porte désormais également sur les emplois induits. L'étude a porté sur les données de l'année 2015 et couvre plus de 90 % des achats du Groupe.

Pour 170 500 emplois directs en 2015, le Groupe génère plus de 549 000 emplois indirects auxquels s'ajoutent plus de 190 000 emplois induits.

EMPREINTE DU GROUPE SUR L'EMPLOI (2016)

L'expertise du Groupe au service du développement des bassins d'emploi et de l'inclusion de populations en difficulté

Le Groupe entretient des relations avec les partenaires locaux dans de nombreux pays où il est présent et en particulier en France afin de stimuler l'emploi local et d'accompagner des populations désavantagées dans le monde professionnel.

En France, Saint-Gobain Développement, structure spécialisée dans l'aide au développement local et la revitalisation des territoires, contribue au tissu économique local de plusieurs manières :

- des partenariats directs avec les PME : Saint-Gobain Développement propose une offre globale d'accompagnement aux PME en développement. Cette aide consiste en l'octroi de prêts participatifs à taux bonifiés sans garantie, à l'apport d'appuis en compétences ainsi qu'à des transferts de savoir-faire. Ces actions s'inscrivent dans le cadre d'un partenariat « d'industriel à entrepreneur » et dans la durée ;
- les appuis techniques : impliquer des salariés expérimentés du Groupe et désireux de partager leur expertise avec des PME afin de fournir un appui en compétences. Les interventions ont lieu sur la base du volontariat et suivant des modalités définies par lettre de mission. Ce programme a un double impact : gain d'efficacité des actions en faveur du développement économique local, et retours positifs en interne en termes de motivation et d'engagement des équipes ;
- le soutien aux réseaux de développement et structures de proximité : contribuer au développement économique à travers une collaboration permanente avec les acteurs locaux et plus particulièrement les dispositifs Réseau ALIZE ou Réseau ENTREPRENDRE qui associent un grand nombre de réseaux locaux et d'acteurs (grandes entreprises, réseaux institutionnels, collectivités territoriales, chambres de commerce et d'industrie, etc.). Ces réseaux sont présents sur l'ensemble du territoire français ;
- l'insertion professionnelle des jeunes éloignés de l'emploi : participer à des programmes tels que 100 chances 100 emplois.

Les indicateurs chiffrés relatifs à l'action de Saint-Gobain Développement figurent en Section 2.4 du Chapitre 4.

Au Royaume-Uni et Irlande, les programmes initiés sont multiples et recouvrent des enjeux différents. Ainsi, l' " *Entrepreneurship Foundation* " subventionne, forme, certifie et accompagne des PME et des entrepreneurs afin de stimuler la croissance et le dynamisme du secteur de la construction. Différents leviers sont sollicités afin de soutenir le développement de ces acteurs, tels que la prestation de formations et l'apport de compétences techniques, ainsi que l'accès à un réseau de 18 entités Saint-Gobain. Depuis sa création en 2015, la fondation a assisté 47 acteurs de la construction et vise à en accompagner 150 d'ici 2020. Par ailleurs, le partenariat avec l'ONG Barnardo's apporte un soutien à des jeunes en difficulté à travers le pays, en les formant aux compétences de la construction et en leur fournissant un accompagnement et des opportunités professionnelles. Saint-Gobain subventionne notamment la construction de foyers intermédiaires à leur intention afin d'assurer progressivement leur prise d'indépendance.

En Amérique du Nord, Saint-Gobain 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 avec un soutien financier notable (1,5 million de dollars en huit ans), mais aussi en apportant l'expertise et le temps de collaborateurs bénévoles. Une dizaine de projets de rénovation durable ont vu le jour à travers cette initiative dans quatre communautés où l'entreprise est présente : Canton, Ohio ; Worcester, Mass. ; Schenectady, N.Y. ; et Philadelphie, Pa. Ce partenariat est donc à l'origine d'un cercle vertueux. En armant de compétences des jeunes en situation difficile, Saint-Gobain répond à plusieurs enjeux économiques et sociétaux, notamment la réduction de l'écart entre travailleurs qualifiés et non qualifiés dans les secteurs de la fabrication et de la construction, et fidélise par la même occasion les jeunes inscrits au sein du programme à ses produits.

Ces actions sont encore plus nécessaires dans les pays en développement comme en Afrique du Sud ou en Inde.

Ainsi, 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. Ce modèle est en cours d'expansion en Zambie et au Botswana.

Enfin, en Inde, les activités investissent dans la montée en compétences de communautés locales pour un impact significatif. Par exemple, le programme « *Learn while Earn* » a été implanté en collaboration avec la *Nettur Technical Training Foundation* (NTTF Bangalore), qui vise à former des jeunes de 18-25 ans afin de leur délivrer un diplôme en technologie de fabrication. Les deux centres de formation ont déjà accueilli 265 étudiants. Pour sa part, la « *Skill Development Initiative* » ambitionne de fournir des formations courtes professionnalisantes, permettant de développer leurs compétences et donc leur employabilité à des jeunes défavorisés issus des communautés dans lesquelles Saint-Gobain opère. Ce programme inclut à la fois des cours théoriques en présentiel et des ateliers pratiques directement en entreprise. Depuis sa création en 2002, cette initiative a touché environ 18 000 personnes.

4.4 Contribuer aux enjeux sociétaux par le mécénat et la philanthropie

4.4.1 La fondation d'entreprise internationale Saint-Gobain Initiative

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 du Groupe. La Fondation apporte un soutien financier aux projets qu'elle sélectionne.

En 2018, la Fondation a précisé ses grands critères de sélection :

- les projets fortement orientés sur la santé ou le handicap, doivent avoir une dimension sociale (personnes socialement exclues) ou d'insertion professionnelle ;
- le montant demandé est apprécié au regard du nombre de bénéficiaires ;
- les projets à forte innovation sociale sont particulièrement encouragés ;
- en matière d'insertion professionnelle, il est important de vérifier que les formations soient qualifiantes.

La dotation pour l'année 2018 a été portée à 1 650 000 €, soit une augmentation de 27 %. En complément, les filiales de Saint-Gobain peuvent proposer un appui en compétences ou effectuer des dons de matériaux. Certains projets sont l'occasion d'une mobilisation des équipes locales de Saint-Gobain, qui s'engagent pour le projet soutenu par la Fondation, ou plus largement pour l'association.

En 2018, la Fondation a fêté ses 10 ans. Cet anniversaire s'est traduit par une Semaine Internationale de la Fondation en juin 2018. Dans le monde entier, la solidarité et l'engagement ont été mis à l'honneur. Une campagne de communication internationale intitulée « *Time to Act* » a été déployée et a permis d'une part à la Fondation Saint-Gobain Initiatives d'être mieux connue, d'autre part de proposer plusieurs moyens de s'engager. La Semaine de la Fondation a constitué un moment fort avec des temps d'échanges, des collectes pour des associations, des activités solidaires, des rencontres avec les responsables et les parrains-marraines de la Fondation.

Sur la période 2008-2018 :

- 205 projets ont reçu un financement, représentant un engagement de la Fondation de 10,7 millions d'euros ;
- 140 associations ont été soutenues dans 37 pays.

4.4.2 Actions sociétales locales

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

Ainsi, au Royaume-Uni, Saint-Gobain soutient l'association Barnardo's qui vient en aide à de jeunes adultes en difficulté, en leur procurant des formations aux métiers du bâtiment et en construisant des lieux d'hébergement pour eux.

Aux Etats-Unis, l'association YouthBuild, qui forme de jeunes décrocheurs ou chômeurs, en leur apprenant notamment à construire des maisons pour des personnes en difficulté, bénéficie d'un soutien du Groupe dans la durée : dons financiers et mécénat de compétences des employés de Saint-Gobain.

4.4.3 Des fondations locales actives

a) La Fondation Saint-Gobain Corporation

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

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

b) La Fondation Saint-Gobain India

En Inde, la Fondation Saint-Gobain India s'est donné pour mission d'améliorer les conditions de vie des plus démunis en soutenant des projets liés à l'éducation, en particulier à destination des jeunes filles. Elle intervient aussi dans les domaines de l'apprentissage, de la santé et de l'environnement. En partenariat avec 18 organisations non gouvernementales (ONG), environ 9 500 jeunes filles bénéficient de ces programmes chaque année.

c) Des fondations dans les activités

En France, la Fondation PAM de l'activité Canalisation aide des jeunes en difficulté sociale ou financière en leur apportant le soutien d'un parrainage assuré par des collaborateurs de la Société. La Fondation Placoplatre intervient en faveur de l'insertion des jeunes par le travail dans les métiers du bâtiment. Elle soutient en outre des programmes liés à la préservation de l'environnement et au développement d'activités culturelles à proximité des sites.

4.4.4 Le mécénat culturel, artistique, éducatif et d'intérêt général

Saint-Gobain s'engage chaque année pour soutenir des projets culturels et scientifiques en lien avec son identité, son histoire ou sa stratégie autour de l'habitat.

La politique de mécénat est orientée autour de trois axes : le mécénat culturel, les publications scientifiques et les colloques et les actions éducatives.

Dans le cadre du mécénat culturel, Saint-Gobain soutient sur le long terme de grands établissements culturels. Par ailleurs, chaque année, des projets d'exposition qui entrent en résonance avec son identité, son patrimoine ou ses métiers bénéficient de mécénats financiers ou en nature. Les savoir-faire et expertises du Groupe (autour du verre et d'autres matériaux de construction) sont régulièrement sollicités, pour des scénographies d'expositions notamment.

En 2018, Saint-Gobain a participé à de nombreuses opérations et apporté un mécénat exceptionnel au Château de Versailles pour le grand chantier de restauration de la chapelle, dont la glace des vitraux a été fournie par la Manufacture des glaces (devenue Saint-Gobain) lors de sa construction. Ce chantier va durer trois ans.

Saint-Gobain a également soutenu l'innovation au service de la démocratisation culturelle, en apportant un mécénat financier et en nature à L'atelier des lumières, premier centre d'art numérique à Paris, qui présente des expositions d'art immersives dans une ancienne fonderie réhabilitée. Depuis son ouverture le 13 avril 2018, l'Atelier des lumières a rencontré un grand engouement du public (1,2 million de visiteurs en 2018) pour sa première exposition consacrée à Gustav Klimt et Egon Schiele.

Dans le domaine de l'architecture, deux expositions ont été réalisées avec le soutien de Saint-Gobain : " Dominique Perrault, la Bibliothèque nationale de France, portrait d'un projet " et l'exposition " L'art du chantier, construire et démolir du 16e au 21e siècle ", à la Cité de l'architecture et du patrimoine. Ces deux expositions ont par ailleurs bénéficié de prêts de documents et objets, appartenant aux collections de Saint-Gobain Archives.

Saint-Gobain a également soutenu deux opérations promouvant l'histoire du design : l'exposition UAM (Union des artistes modernes) au Centre Pompidou, avec le prêt du mobilier en verre de René Coulon, et le nouveau parcours des collections de design au Musée des arts décoratifs (MAD) qui a bénéficié de vitrines fournies par Saint-Gobain.

L'exposition " La Fabrique du luxe, les marchands merciers parisiens au XVIIIe siècle ", au musée Cognacq-Jay, a bénéficié d'un soutien financier et de prêts de documents portant sur la Manufacture des glaces.

Quant à l'exposition à l'Institut du monde arabe sur " L'épopée du canal de Suez ", elle a également reçu un soutien du Groupe, *via* notamment sa région Moyen-Orient.

Comme les années précédentes, un mécénat important a été apporté à l'Opéra national de Paris et a permis à des salariés de Saint-Gobain, ainsi qu'à des bénéficiaires d'associations caritatives soutenues par la Fondation Saint-Gobain Initiatives, d'assister à des représentations d'opéra ou de danse.

Concernant les publications scientifiques et les colloques, Saint-Gobain permet à des institutions, des associations, ou des chercheurs de publier ouvrages et revues et d'organiser des colloques, des rencontres ou des festivals en lien avec son histoire ou ses champs d'action (architecture notamment). Saint-Gobain soutient sur la durée le Centre international du Vitrail, les Rendez-vous de l'histoire de Blois (21e édition consacrée à " La puissance des images "), le salon Histoire de lire de Versailles, où une petite exposition sur Saint-Gobain sous De Gaulle a été présentée au public en 2018.

Quant aux actions éducatives, elles visent à promouvoir la diffusion de la culture scientifique et technique auprès des jeunes. Saint-Gobain soutient dans la durée la Fondation La Main à la pâte et l'association C.Génial (interventions de collaborateurs de Saint-Gobain dans des classes, visites d'usines, participation au concours).

Saint-Gobain a apporté à la Cité des sciences et de l'industrie son expertise et un mécénat en nature à l'exposition " Feu " et au passage du silence qui permet de percevoir les effets de l'absorption du son par l'intermédiaire d'une chambre sourde.

Enfin, Saint-Gobain soutient l'exposition de photographies " L'industrie vue du ciel ", organisée par *L'Usine nouvelle*, exposition lancée fin 2018, et présentée dans les écoles d'ingénieur en 2019 avant d'être montrée au grand public sur les grilles du Luxembourg en 2020.

Résultats 2018 et perspectives 2019

4

1. RÉSULTATS FINANCIERS 86
1.1. Performances opérationnelles 87
1.2 Résultats financiers 94
1.3. Politique actionnariale 97
1.4. Stratégie : mise en œuvre du programme Transform & Grow 97
1.5. Perspectives 98

2. RÉSULTATS EXTRA-FINANCIERS 99
2.1 Le tableau de bord RSE aligné sur les enjeux du Groupe 99
2.2 L'intégration des objectifs Développement Durable des Nations Unies 100
2.3 La création de valeur en fonction des parties prenantes 103
2.4 Les indicateurs extra-financiers 104

1. RÉSULTATS FINANCIERS

Les comptes consolidés de l'exercice 2018 ont été arrêtés par le Conseil d'administration réuni le 21 février 2019. Les comptes consolidés ont été audités et certifiés par les Commissaires aux comptes.

CHIFFRES CLÉS DE L'ANNÉE 2018

CHIFFRE D'AFFAIRES
41,8 Mds€

RÉEL	DONNÉES COMPARABLES
+2,4 %	+4,4 %

RÉSULTAT D'EXPLOITATION
3 122 M€
MARGE DE 7,5 %, +10 pb

RÉEL	DONNÉES COMPARABLES
+3,1 %	+4,5 %

RÉSULTAT NET COURANT
1 729 M€
SOIT UN BNPA[1] DE **3,18€, +7,4 %**

RÉEL **+6,0 %**

AUTOFINANCEMENT
2 936 M€

+1,6 %

DETTE NETTE
8 193 M€

1,9 X EBITDA

VARIATIONS 2018 VS. 2017

- Croissance interne soutenue à + 4,4 %, dont + 4,8 % au T4. Forte dynamique des prix de vente à + 3,0 % ; accélération au S2 à + 3,5 % ;
- Progression du résultat d'exploitation à données comparables de + 7,2 % au second semestre, clairement supérieure au premier semestre ; croissance de + 4,5 % sur l'année ;
- Nette progression de la marge d'exploitation au second semestre à 7,9 % ;
- Nouvelle progression du résultat net courant[2] de + 6,0 % ; résultat net de 420 millions d'euros après 2,0 milliards d'euros de dépréciation d'actifs ;
- Autofinancement[3] en légère progression ; accélération des investissements industriels de croissance, portés par les pays émergents ;
- Accélération de la rotation du portefeuille : politique d'acquisitions ciblées de taille petite et moyenne pour 768 millions d'euros ; cessions significatives réalisées ou annoncées pour un total de plus de 2,4 milliards d'euros de chiffre d'affaires sur l'objectif de 3 milliards d'euros déjà annoncé ; dans le cadre de la nouvelle organisation, nouvelle revue stratégique du portefeuille d'activités lancée qui débouchera sur une dynamique additionnelle de cessions et d'acquisitions ;
- Dividende 2018 en hausse à 1,33 euro par action à verser intégralement en espèces.

(1) Calculé sur le nombre de titres en circulation de 543 879 267 actions au 31 décembre 2018.
(2) Résultat net courant : résultat net (part du Groupe) hors plus ou moins-values de cessions, dépréciations d'actifs, provisions non récurrentes significatives et résultat Sika.
(3) Autofinancement hors effet fiscal des plus ou moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives.

1.1. Performances opérationnelles

CHIFFRE D'AFFAIRES

(en M€)

- Dépréciation par rapport à l'euro du **dollar américain**, du **réal brésilien**, des couronnes des pays nordiques et d'autres devises en Asie et pays émergents
- **Impact des acquisitions** et **du programme de cessions**
- **Forte amélioration des prix**
- **Progression des volumes** dans toutes les zones géographiques

Le Groupe réalise un **chiffre d'affaires** 2018 de **41 774 millions d'euros**, en progression de + 2,4 % à données réelles et **+ 4,4 % à données comparables**. La croissance interne est tirée par les prix (+ 3,0 %), en accélération au second semestre (+ 3,5 %), ainsi que par les volumes (+ 1,4 %) en hausse dans toutes les zones géographiques. Tous les Pôles enregistrent une nette hausse des prix dans un contexte toujours marqué par l'inflation des coûts des matières premières et de l'énergie.

L'effet périmètre contribue à la croissance totale à hauteur de + 0,9 % et correspond essentiellement à l'intégration de sociétés en Asie et pays émergents (KIMMCO, Megaflex, Isoroc Pologne), dans de nouvelles niches technologiques ou de services (TekBond, Scotframe, Maris, HKO) et la consolidation de nos positions fortes (Glava, Kirson, Wattex, acquisitions de proximité dans le Pôle Distribution Bâtiment dont Per Strand en Norvège).

La moindre contribution de l'effet périmètre de + 0,4 % au second semestre est liée à l'accélération du programme d'optimisation du portefeuille, avec notamment les cessions de la Canalisation en Chine à Xuzhou, des mousses isolantes EPS en Allemagne et des activités d'installation verrière au Royaume-Uni. À noter qu'à la suite du passage de l'Argentine en hyperinflation, ce pays, qui représente moins de 1 % du chiffre d'affaires du Groupe, a été retiré de l'analyse à données comparables à partir du 1er juillet 2018.

La croissance totale est cependant tempérée par un **effet de change** négatif qui s'établit à - 2,9 % sur l'année, mais plus modéré à - 1,5 % au second semestre résultant principalement de l'appréciation du dollar américain par rapport à l'euro, malgré la poursuite de la dépréciation du réal brésilien, des couronnes des pays nordiques et d'autres devises en Asie et pays émergents.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION

(en M€ et en % du CA)

2018/2017
+4,5 %
à structure et taux de change comparables

- **Progression de +3,1 %** à données réelles
- **Variation à données comparables :**
  S1 +1,7%
  S2 +7,2% (versus +4,0% pour le C.A.)
- **Progression de la marge** du Groupe à 7,5 %

Le **résultat d'exploitation** à structure et taux de change comparables enregistre comme prévu une nette amélioration avec une croissance de + 7,2 % au second semestre, ce qui porte à + 4,5 % sa progression sur l'ensemble de l'année. La marge d'exploitation[1] du Groupe progresse à 7,5 % contre 7,4 % en 2017, avec un second semestre à 7,9 % (contre 7,7 % au second semestre 2017).

L'accélération de la transformation du Groupe se poursuit avec la mise en place au 1er janvier 2019 de la nouvelle organisation. Le Groupe a revu ses tests de valorisation d'actifs. Dans ce cadre, en prenant en compte la situation actuelle et des perspectives révisées à la baisse dans certains métiers et certains pays, le montant des dépréciations atteint 2,0 milliards d'euros et concerne principalement la Distribution au Royaume-Uni, la Canalisation, Lapeyre et la Distribution en Allemagne.

Saint-Gobain a réalisé en 2018 une plus-value de 781 millions d'euros sur l'opération Sika et est devenu le premier actionnaire de la société avec 10,75 % du capital.

Le Groupe a poursuivi en 2018 la mise en œuvre de ses priorités d'actions :

- **1,67 milliard d'euros d'investissements industriels**, contre 1,54 milliard d'euros en 2017, avec une accélération des investissements de croissance en pays émergents ;
- **~ 300 millions d'euros d'économies de coûts** par rapport à 2017 dans le cadre du programme de 1,2 milliard d'euros sur 2017-2020, avec un accent particulier mis sur l'Industrie 4.0 et la digitalisation ;

1.1.1 Performances opérationnelles par Pôle

a) Matériaux Innovants

MATÉRIAUX INNOVANTS[2]

2018 VS. 2017

Sur l'année, le chiffre d'affaires du **Pôle Matériaux Innovants** progresse de + 4,8 % à données comparables, + 3,6 % au second semestre. La marge d'exploitation du Pôle reste stable sur l'année à 12,4 % avec un second semestre à 12,5 %.

(1) Marge d'exploitation = Résultat d'exploitation/Chiffre d'affaires.
(2) Les actifs industriels comprennent les immobilisations corporelles nettes et le besoin en fonds de roulement

VITRAGE

CROISSANCE INTERNE	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS
+2,8 %	501 M€	486 M€
VOLUME -0,9 % / PRIX +3,7 %	MARGE 8,9 %	

2018 VS. 2017

Chiffre d'Affaires (M€)

Résultat et marge d'exploitation (M€ - %)

A données comparables, les ventes du **Vitrage** s'inscrivent en hausse de + 2,8 % sur l'année (+ 2,1 % au second semestre). La division automobile affiche une progression en ligne avec l'Activité sur l'année, soutenue par la croissance en Amérique latine, malgré un repli marqué au quatrième trimestre des marchés en Europe et en Chine. Les récents investissements industriels et d'innovation poursuivent leur montée en cadence. Les ventes liées au marché de la construction en Europe, Asie et pays émergents progressent, tirées par les prix. Après la reprise de la production de trois usines *floats* en réparation courant 2018 (Pologne, Roumanie, Égypte), l'Inde a démarré sa 5e usine sur la deuxième partie de l'année. La marge d'exploitation rebondit nettement au second semestre à 9,8 % (après 8,0 % au premier semestre), dans un contexte d'amélioration de la performance industrielle et de la hausse des prix. Sur l'ensemble de l'année, la marge s'inscrit à 8,9 % contre 10,1 % en 2017.

MATÉRIAUX HAUTE PERFORMANCE

CROISSANCE INTERNE	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS
+7,2 %	803 M€	227 M€
VOLUME +5,2 % / PRIX +2,0 %	MARGE 16,3 %	

2018 VS. 2017

Chiffre d'Affaires (M€)

Résultat et marge d'exploitation (M€ - %)

Les ventes des **Matériaux Haute Performance** (MHP) progressent de + 7,2 % à données comparables (+ 5,2 % au second semestre), tirées par toutes les Activités et toutes les zones géographiques en particulier l'Asie et les pays émergents. La politique d'allocation du capital vers des niches technologiques et des marchés à forte croissance porte ses fruits.

Malgré une base de comparaison plus élevée au second semestre, la croissance s'est poursuivie. La marge d'exploitation progresse fortement à 16,3 % contre 15,1 % en 2017 du fait de la bonne dynamique des volumes, en particulier au premier semestre dans les Céramiques.

b) Produits pour la Construction

PRODUITS POUR LA CONSTRUCTION

CROISSANCE INTERNE	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS
+5,6 %	1 192 M€	621 M€
VOLUME +1,4 % / PRIX +4,2 %	MARGE 9,3 %	

2018 VS. 2017

La croissance interne du **Pôle Produits pour la Construction** (PPC) s'établit à + 5,6 %, dont + 4,2 % au second semestre. La marge d'exploitation progresse à 9,3 % contre 9,1 % en 2017.

AMÉNAGEMENT INTÉRIEUR

CROISSANCE INTERNE	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS
+5,5 %	756 M€	402 M€
VOLUME +0,8 % / PRIX +4,7 %	MARGE 10,5 %	

2018 VS. 2017

Chiffre d'Affaires (M€)

Résultat et marge d'exploitation (M€ - %)

L'Aménagement Intérieur réalise une croissance interne de + 5,5 % sur l'année et + 3,9 % au second semestre dans un contexte d'accélération des prix de vente. Toutes les zones géographiques progressent, en particulier l'Asie et les pays émergents. En Amérique du Nord, la très bonne dynamique des prix s'est accentuée au second semestre. La marge d'exploitation s'établit à 10,5 % en 2018 (contre 9,5 % en 2017) bénéficiant notamment d'un différentiel prix-coûts matières premières et énergie positif.

AMÉNAGEMENT EXTÉRIEUR

CROISSANCE INTERNE	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS
+5,7 %	436 M€	219 M€
VOLUME +2,1 % / PRIX +3,6 %	MARGE 7,5 %	

2018 VS. 2017

Chiffre d'Affaires (M€)

Résultat et marge d'exploitation (M€ - %)

L'Aménagement Extérieur enregistre une croissance interne de + 5,7 % sur l'année et + 4,8 % au second semestre. Dans un contexte de forte inflation de ses coûts de matières premières et transports, les Produits d'extérieur aux États-Unis ont réussi à passer des hausses de prix significatives au second semestre sur une base de comparaison élevée en volumes (effets climatiques en 2017). La Canalisation progresse sur l'année grâce à la hausse de ses ventes sur le second semestre et à la réalisation des efforts de compétitivité. Les Mortiers voient leurs ventes augmenter en particulier en Asie et pays émergents avec une reprise du Brésil. La marge d'exploitation s'inscrit à 7,5 % sur l'année contre 8,4 % en 2017, affectée par un décalage entre les prix et les coûts des matières premières et de l'énergie dans les Produits d'extérieur aux États-Unis, en nette amélioration au second semestre.

c) Distribution Bâtiment

DISTRIBUTION BÂTIMENT

CROISSANCE INTERNE	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS
+3,6 %	634 M€	263 M€
VOLUME +1,4 % / PRIX +2,2 %	MARGE 3,3 %	

2018 VS. 2017

Chiffre d'Affaires (M€)

Résultat et marge d'exploitation (M€ - %)

La croissance interne du **Pôle Distribution Bâtiment** s'établit à + 3,6 % avec un second semestre à + 4,0 % bénéficiant d'un effet jours ouvrés d'environ + 0,5 %. La France enregistre une bonne année dans un marché en croissance. Les pays nordiques affichent une croissance soutenue tout au long de l'année, tandis que l'Allemagne progresse légèrement. Le Royaume-Uni fait face à des volumes en baisse et à une pression compétitive accrue sur ses marges malgré des prix en nette hausse. Le Brésil reste hésitant sur l'année et se stabilise au second semestre. Malgré une hausse de la marge d'exploitation en France et dans les pays nordiques, la marge du Pôle atteint 3,3 % sur l'année (contre 3,4 % en 2017) avec un second semestre à 3,9 % affecté par la contraction du Royaume-Uni. La politique d'accélération des investissements liés à la digitalisation pèse à hauteur de 20 points de base de marge entre 2017 et 2018.

1.1.2 Performances opérationnelles par zone géographique

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR ZONE

(% de variation 2018/2017 du chiffre d'affaires à structure et taux de change comparables)

** Répartition du chiffre d'affaires 2018*

- La **France** poursuit sa dynamique de croissance et enregistre une progression des ventes de + 3,0 % sur l'année à données comparables (+ 2,9 % au second semestre), dans un marché qui reste contraint par la disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée. La marge d'exploitation progresse de 3,1 % en 2017 à 3,6 % en 2018.
- Les **autres pays d'Europe occidentale** enregistrent une croissance de leur chiffre d'affaires à données comparables de + 3,5 %, avec un second semestre à + 3,3 %. Les pays nordiques continuent d'afficher une bonne dynamique. L'Allemagne reste hésitante, affectée par les perturbations du marché automobile, en recul marqué sur la deuxième partie de l'année. Le Royaume-Uni maintient une croissance interne positive tirée par les prix, avec des volumes en recul dans un environnement incertain. En conséquence, la marge d'exploitation se contracte de 5,9 % en 2017 à 5,5 % en 2018.
- L'**Amérique du Nord** progresse de + 6,2 % à données comparables, avec un second semestre à + 2,6 % sur une base de comparaison élevée dans les Produits d'extérieur et les MHP. Les marchés de la construction et de l'industrie restent bien orientés. La marge d'exploitation s'améliore à 11,9 % en 2018 contre 11,3 % en 2017, notamment grâce à la hausse des prix.
- L'**Asie et les pays émergents** poursuivent leur développement avec une croissance interne soutenue de + 7,4 % (+ 6,7 % au second semestre) à laquelle contribuent toutes les zones géographiques avec en particulier le Brésil qui connaît une amélioration par rapport à l'année précédente. La marge d'exploitation poursuit sa progression de 11,5 % en 2017 à 11,7 % en 2018.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION PAR ZONE

(en M€ et en % du chiffre d'affaires)

1.2 Résultats financiers

Le **chiffre d'affaires** du Groupe progresse à données comparables de + 4,4 % avec un effet prix de + 3,0 %. En réel, le chiffre d'affaires s'améliore de + 2,4 % avec **un effet de change** de - 2,9 %, en moindre repli au second semestre (- 1,5 %), résultant principalement de l'appréciation du dollar américain par rapport à l'euro, malgré la poursuite de la dépréciation du réal brésilien, des couronnes des pays nordiques et d'autres devises en Asie et pays émergents. **L'effet périmètre** de + 0,9 % reflète essentiellement l'intégration de sociétés en Asie et pays émergents, dans de nouvelles niches technologiques ou de services et la consolidation de nos positions fortes. La moindre contribution de l'effet périmètre au second semestre (+ 0,4 %) est liée à l'accélération du programme d'optimisation du portefeuille.

Le résultat d'exploitation progresse de + 3,1 % à données réelles malgré un effet de change défavorable et de + 4,5 % à données comparables. La marge d'exploitation s'inscrit ainsi à 7,5 % du chiffre d'affaires contre 7,4 % en 2017. **L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE)** progresse de + 2,1 % à 4 324 millions d'euros et reste stable à 10,4 % du chiffre d'affaires.

Résultat opérationnel

(en M€)	2017	2018	2018/2017	Variation à données comparables
Résultat d'exploitation	**3 028**	**3 122**	**+ 3,1 %**	**+ 4,5 %**
Charges hors exploitation	(337)	(284)		
Dont provision litiges amiante	*(90)*	*(90)*		
Dont autres charges	*(247)*	*(194)*		
Autres charges opérationnelles	(180)	(2 040)		
Dont résultat sur cession d'actifs	*57*	*(3)*		
Dont dépréciations d'actifs	*(237)*	*(2 037)*		
Résultat opérationnel	**2 511**	**798**	**- 68,2 %**	

Les pertes et profits hors exploitation s'inscrivent à - 284 millions d'euros contre - 337 millions d'euros en 2017, avec d'une part un produit exceptionnel de 180 millions d'euros lié à l'opération Sika et d'autre part une hausse des charges de restructuration liées à la Canalisation. Ce montant comprend en outre une dotation de 90 millions d'euros au titre de la provision sur les litiges liés à l'amiante chez CertainTeed aux États-Unis, inchangée par rapport à l'année 2017. Le lancement du programme *Transform & Grow* entraîne des charges supplémentaires pour environ - 60 millions d'euros.

Le total des plus et moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et frais d'acquisitions de sociétés s'établit à - 2 040 millions d'euros, contre - 180 millions d'euros en 2017. Le Groupe a revu ses tests de valorisation en prenant en compte la situation actuelle et des perspectives révisées à la baisse dans certains métiers et certains pays. Le Royaume-Uni fait face à un contexte incertain avec le Brexit dans un environnement concurrentiel accru. La Canalisation et Lapeyre poursuivent leur restructuration. La valorisation de la Distribution en Allemagne est ajustée dans le contexte de la cession. En 2018, le poste des dépréciations d'actifs s'inscrit à - 2 037 millions d'euros, dont - 750 millions d'euros pour la Distribution au Royaume-Uni, - 511 millions d'euros pour la Canalisation (dont - 223 millions d'euros au premier semestre 2018, notamment en Chine), - 372 millions d'euros pour Lapeyre et - 212 millions d'euros pour la Distribution en Allemagne. **Le résultat opérationnel** se replie ainsi de - 68,2 %.

Résultat net

(en M€)	2017	2018	2018/2017
Résultat opérationnel	**2 511**	**798**	
Résultat financier	**(448)**	**189**	
dont Sika		*601*	
dont frais financiers	*(448)*	*(412)*	
Coût moyen de la dette brute (au 31 décembre)	*2,8 %*	*2,3 %*	
Impôt	**(438)**	**(490)**	
Taux d'impôt sur résultat net courant	*25 %*	*24 %*	
Résultat net (part du Groupe)	**1 566**	**420**	**- 73,2 %**
Résultat net courant	**1 631**	**1 729**	**+ 6,0 %**
BNPA courant *(en euros)*	**2,96**	**3,18**	**+ 7,4 %**

Le résultat financier s'inscrit en positif à 189 millions d'euros contre - 448 millions d'euros en 2017. Le coût financier des retraites baisse (grâce aux contributions des années précédentes) ainsi que le coût moyen de l'endettement financier brut à 2,3 % contre 2,8 % au 31 décembre 2017 ; par ailleurs le résultat financier inclut un gain de 601 millions d'euros lié à l'opération Sika.

Le taux d'impôt sur le résultat net courant s'établit à 24 % contre 25 % en 2017 notamment en raison de la baisse du taux d'impôt aux États-Unis. **Les impôts sur les résultats** s'inscrivent à - 490 millions d'euros, contre - 438 millions d'euros en 2017.

Le résultat net courant (hors plus et moins-values, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives et résultat Sika) ressort à 1 729 millions d'euros, en nette amélioration de + 6,0 %.

Le résultat net (part du Groupe) s'élève à 420 millions d'euros en 2018 contre 1 566 millions d'euros en 2017 compte tenu des dépréciations d'actifs.

AUTOFINANCEMENT [1] ET INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS

(en M€ et en % du chiffre d'affaires)

L'auto-financement reste stable à 3 023 millions d'euros ; avant impact fiscal des plus et moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives, il progresse de + 1,6 % à 2 936 millions d'euros.

Le montant des **investissements industriels** a été porté de 1 538 millions d'euros en 2017 à 1 666 millions d'euros en 2018 avec une priorité donnée aux investissements de croissance en pays émergents et à la digitalisation. En conséquence, **l'auto-financement libre** recule de - 6,1 % à 1 270 millions d'euros en 2018 à 3,0 % du chiffre d'affaires (contre 3,3 % en 2017).

4

BFRE

(au 31 décembre, en M€ et en nombre de jours)

MAINTIEN D'UN BON NIVEAU DE BFRE

Le BFRE (Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation) s'établit à 3 227 millions d'euros (3 140 millions d'euros à fin décembre 2017) et à 29 jours de chiffre d'affaires en ligne avec notre objectif de moins de 30 jours.

Les investissements en titres s'élèvent à 1 699 millions d'euros (641 millions d'euros en 2017), dont environ 930 millions d'euros sur l'opération Sika (en net, après cession de 6,97 % des titres) et 768 millions d'euros sur des acquisitions ciblées pour consolider des positions de *leader* notamment Per Strand en Norvège (Distribution Bâtiment) et Hankuk Glass en Corée du Sud, développer des niches innovantes avec Kaimann (Isolation technique) et HyComp (solutions en composites pour les marchés aéronautiques) et s'implanter dans de nouveaux pays avec KIMMCO dans l'Isolation au Koweït.

(1) Autofinancement hors effet fiscal des plus ou moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives.

ENDETTEMENT NET & FONDS PROPRES

(en Mds€)

	12-2013	12-2014	12-2015	12-2016	12-2017	12-2018
DETTE NETTE / FONDS PROPRES	**42 %**	**39 %**	**25 %**	**29 %**	**32 %**	**45 %**
DETTE NETTE / EBITDA[1]	**1,8**	**1,8**	**1,2**	**1,4**	**1,4**	**1,9**

MAINTIEN D'UNE STRUCTURE FINANCIÈRE SOLIDE

L'endettement net s'inscrit en hausse à 8,2 milliards d'euros contre 6,0 milliards d'euros à fin décembre 2017, avec notamment 1,7 milliard d'euros d'acquisitions (dont Sika pour environ 930 millions d'euros) et des rachats d'actions pour 532 millions d'euros. L'endettement net représente 45 % des fonds propres (capitaux propres de l'ensemble consolidé), contre 32 % au 31 décembre 2017.

Le ratio « dette nette sur EBE (EBITDA) » s'établit à 1,9 contre 1,4 au 31 décembre 2017.

(1) EBITDA : Résultat d'exploitation (RE) + amortissements d'exploitation sur 12 mois.

1.3. Politique actionnariale

En 2018, le Groupe a racheté 12,8 millions d'actions, en accélération par rapport à l'an passé (8,3 millions en 2017), contribuant à la réduction du nombre de titres en circulation à 543,9 millions à fin décembre 2018 (contre 550,8 millions à fin décembre 2017).

Lors de sa réunion de ce jour, le Conseil d'administration de la Compagnie a décidé de proposer à l'Assemblée Générale du 6 juin 2019 de distribuer en espèces un **dividende en hausse à 1,33 euro par action**. Ce dividende représente **42 % du résultat net courant**, soit un rendement de 4,6 % sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2018 (29,165 euros). La date de détachement (« *ex-date* ») est fixée au 10 juin et la mise en paiement du dividende interviendra le 12 juin 2019.

1.4. Stratégie : mise en œuvre du programme *Transform & Grow*

Mise en place de la nouvelle organisation

La nouvelle organisation se met en place rapidement. Elle a pour objectif d'intensifier la proximité du Groupe avec ses marchés finaux, en prenant en compte la dimension régionale de la plupart de nos marchés et la dimension mondiale de nos activités les plus innovantes. La nouvelle structure est constituée de cinq ensembles, avec quatre entités régionales et une entité globale Solutions de Haute Performance.

Ces cinq entités remplacent depuis le 1er janvier les trois Pôles d'activité et les quatorze délégations. Cette organisation plus agile permet au Groupe de tirer pleinement parti des nouvelles opportunités liées à la transformation digitale, d'avoir un processus de décision simplifié et de renforcer sa compétitivité. Ce modèle de développement adapté aux spécificités régionales et de marchés permettra d'accélérer notre croissance rentable et d'alléger notre organisation en rationalisant le nombre de niveaux de management et de renforcer les synergies au profit de nos clients par pays ou par marché.

Accélération de la rotation du portefeuille

- **768 millions d'euros d'acquisitions** en 2018 : 27 acquisitions en intégration globale, de taille petite et moyenne ;
- **les cessions réalisées ou signées à ce jour représentent un chiffre d'affaires de plus de 500 millions d'euros** : Canalisation en Chine (usine de Xuzhou), mousses isolantes EPS en Allemagne, activités d'installation verrière au Royaume-Uni, Carbure de silicium, Glassolutions Norvège et Suède ;
- le processus de **cession de la Distribution en Allemagne** représentant **1,9 milliard d'euros** de chiffre d'affaires est bien engagé ;
- **une revue stratégique du portefeuille d'activités** est en cours dans le cadre de la nouvelle organisation qui débouchera sur une dynamique additionnelle de cessions et acquisitions.

Un effet positif sur la marge d'exploitation

Grâce à la nouvelle structure organisationnelle et à l'accélération de la rotation du portefeuille, le Groupe prévoit un effet positif sur la marge d'exploitation **de plus de 100 points de base** :

- effet positif sur la marge d'exploitation d'environ **40 points de base** lié à la cession de plus de 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires avant fin 2019 ;
- effet positif sur la marge d'exploitation d'environ **60 points de base** lié à la nouvelle organisation grâce à des économies de coûts de 250 millions d'euros d'ici 2021 (dont plus de 50 millions d'euros en 2019) en plus de notre plan d'économies de coûts de 1,2 milliard d'euros sur la période 2017-2020 (300 millions d'euros par an en moyenne).

1.5. Perspectives

Pour 2019, le Groupe anticipe les tendances suivantes pour les nouveaux segments :

- **Solutions de Haute Performance** : les marchés industriels devraient rester satisfaisants notamment aux États-Unis, en dépit des incertitudes sur le marché automobile en Europe et en Chine ;
- **Europe du Nord** : en progression, malgré un Royaume-Uni incertain avec un risque accru de Brexit sans accord ;
- **Europe du Sud, Moyen-Orient et Afrique** : croissance attendue globalement dans la Région, avec un marché de la construction en France qui devrait être soutenu par la rénovation tandis que le neuf pourrait être en recul à partir du second semestre ;
- **Amériques** : croissance des marchés à la fois en Amérique du Nord et en Amérique latine ;
- **Asie** : poursuite de la croissance.

Le Groupe poursuivra sa grande discipline en matière de gestion de son auto-financement libre et de sa solidité financière. En particulier, le Groupe maintiendra :

- sa **priorité aux prix de vente** dans un contexte de poursuite des pressions inflationnistes sur les coûts ;
- son **programme d'économies de coûts** afin de dégager environ **300 millions d'euros** d'économies supplémentaires par rapport à la base des coûts de 2018, ainsi que **plus de 50 millions d'euros dès 2019** dans le cadre du Plan *Transform & Grow* ;
- son **programme d'investissements industriels** à un niveau proche de 2018, avec une priorité aux investissements de croissance hors Europe occidentale et une focalisation particulière sur la productivité et la poursuite de la transformation digitale ;
- son **engagement en investissements R&D** pour soutenir sa stratégie de différenciation et de solutions à plus forte valeur ajoutée ;
- sa **priorité à la génération d'un auto-financement libre élevé**.

En 2019, le Groupe vise une nouvelle progression du résultat d'exploitation à structure et taux de change comparables.

Ces déclarations prospectives constituent soit des tendances, soit des objectifs, et ne sauraient être considérées comme des prévisions de résultats. 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 1 du Chapitre 6 du présent Document de Référence. En conséquence, toute précaution doit être prise dans l'utilisation de ces déclarations prospectives. Les informations prospectives contenues dans le présent Document de référence ne peuvent s'apprécier qu'au jour de sa 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.

2. RÉSULTATS EXTRA-FINANCIERS

2.1 Le tableau de bord RSE aligné sur les enjeux du Groupe

Le Groupe 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 (voir Section 1.5 du Chapitre 2). 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.

Les différentes feuilles de route RSE seront regroupées en 2019 dans une feuille de route unique qui représentera 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 nouvelle feuille de route témoigne de la volonté de Saint-Gobain d'évaluer sa performance au regard des impacts générés sur l'environnement, les hommes et la société du fait de ses activités.

Le Groupe fait donc évoluer son tableau de bord RSE pour l'aligner sur la feuille de route et ce sous l'égide du Conseil d'administration.

Objectifs/indicateurs	2018	2017
ÉTHIQUE DES AFFAIRES		
Construire ensemble sur le long terme grâce à nos valeurs		
Former 100 % des nouveaux cadres aux programmes de formation *Adhere* (Principes de Comportement et d'Action), *Comply* (droit de la concurrence) et *Act* (lutte contre la corruption) dans leur première année d'intégration	*Adhere* : 96 % *Comply* : 94 % *Act* : 95 %	*Adhere* : 81 % *Comply* : 89 % *Act* : 87 %
CHANGEMENT CLIMATIQUE		
Contribuer à l'émergence d'une économie bas carbone capable de préserver le bien commun		
Réduire nos émissions carbone de 20 % en 2025 (base 2010)	11,7 %	7,6 %
INCLUSION ET DIVERSITÉ		
Avoir une diversité large au sein des équipes pour construire une culture d'entreprise ouverte et engageante		
Conserver un indice de diversité toujours supérieur à 90 %	91 %	90 %
Avoir 25 % de femmes cadres en 2020	23,8 %	22,6 %
Avoir 25 % de femmes cadres dirigeantes en 2025	15,2 %	12,7 %
ÉCONOMIE CIRCULAIRE		
Changer notre manière de concevoir, produire et distribuer nos produits et solutions pour développer l'économie circulaire		
Prélèvements évités de matières premières naturelles vierges	9 024 612 tonnes	8 322 690 tonnes
Réduire de 50 % des déchets non valorisés en 2025 (base 2010)	15,9 %	13,2 %
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		
Atteindre un TF2 de 2,3 en 2019 (collaborateurs, intérimaires et sous-traitants sur site)	2,4	2,6
CRÉATION DE VALEUR LOCALE ET INCLUSIVE		
Être une entreprise citoyenne dans chaque pays		
Part de nos collaborateurs répondant à notre enquête de satisfaction	71,9 %	72,9 %
Part de nos actions détenues par des collaborateurs	8 %	7,4 %
Part de nos collaborateurs ayant suivi une formation dans l'année	87,7 %	87,2 %

2.2 L'intégration des objectifs 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 (voir Section 1.5 du Chapitre 2), 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 *reporting* 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 en lien avec la stratégie — *ODD avec un lien modéré avec la stratégie* — *ODD non prioritaires*

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

ODD 1 — Créer une croissance inclusive dans les pays où nous sommes présents

ODD 2 — *Mettre en œuvre des actions localement selon les contextes*

ODD 3 — Permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge

ODD 4 — Promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie

ODD 5 — Être inclusif en favorisant l'égalité des chances

ODD 6 — *Assurer une gestion durable des ressources en eau*

ODD 7 — Utiliser notre potentiel de consommation locale pour développer des réseaux d'énergie renouvelables locaux

ODD 8 — Créer des conditions garantissant des emplois de qualité pour nos collaborateurs

ODD 9 — Mettre notre innovation au service d'un développement durable et d'une économie circulaire

ODD 10 — Être inclusif en favorisant l'égalité des chances

ODD 11 — Proposer des solutions durables et abordables répondant aux évolutions des modes de vie adaptés à l'urbanisation grandissante

ODD 12 — Changer notre manière de concevoir, produire et distribuer nos produits et solutions pour développer l'économie circulaire

ODD 13 — Contribuer à l'émergence d'une économie bas carbone capable de préserver le bien commun

ODD 14 — *Mettre en œuvre des actions localement selon les contextes*

ODD 15 — *Gérer et réduire notre impact sur la biodiversité*

ODD 16 — Partager nos valeurs avec nos parties prenantes

ODD 17 — *Être une entreprise citoyenne dans chaque pays*

Le Groupe est particulièrement engagé sur 12 Objectifs du Développement Durable, intégrés à la stratégie. Des exemples d'actions en lien avec des parties prenantes sont présentes dans ce document :

ODD 1. Pas de pauvreté : créer une croissance inclusive dans les pays où nous sommes présents.

- *pour les collaborateurs* : le Groupe assure un emploi de qualité à ses collaborateurs (voir Section 3 du Chapitre 3) ;
- *pour les communautés locales* : Saint-Gobain contribue au développement économique et à l'emploi local (voir Section 4.3.2 du Chapitre 3).

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 EHS de Saint-Gobain et sont des valeurs portées par le Groupe pour l'ensemble de ses parties prenantes (voir Section 3.1 du Chapitre 3) ;
- *pour les clients* : concevoir des produits confortables et durables est une priorité du Groupe (voir Section 2.1 du Chapitre 3) ;
- *pour les communautés locales* : Saint-Gobain propose des solutions durables et confortables pour favoriser un développement économique local et inclusif (voir Section 4.3 du Chapitre 3) ;
- *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 (voir Section 1.2.4 du Chapitre 3).

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 (voir Section 3.3 du Chapitre 3) ;
- *pour les clients* : le Groupe accompagne les professionnels grâce à la formation, avec par exemple des formations pour les artisans (voir Section 4.3.3 du Chapitre 2) ;
- *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 (voir Section 4.3 du Chapitre 3). Saint-Gobain contribue également aux enjeux sociétaux par le mécénat et la philanthropie (voir Section 4.4 du Chapitre 3) ;
- *pour la société civile* : l'accompagnement des jeunes est une priorité dans l'ensemble des pays où le Groupe est présent. Par exemple en France, la part des contrats jeunes est de 4,2 %, le Groupe propose en effet de nombreux stages, alternances, apprentissages et VIE.

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, indispensable à un véritable épanouissement professionnel, tout en facilitant la formation et la cohésion d'équipes opérationnelles performantes (voir Section 3.3.2 du Chapitre 3) ;
- *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 à destination des jeunes filles (voir Section 4.4.3 du Chapitre 3).

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 (voir Section 4.1.3 du Chapitre 3) ;
- *pour les communautés locales* : le programme transversal R&D « Amélioration de notre empreinte CO_2 » a pour objectif de créer des synergies entre les différentes activités pour accélérer la réduction des émissions de CO_2 liées aux opérations et en priorité celles liées à production industrielle (voir Section 4.1.2 du Chapitre 3). Cela passe par l'utilisation d'une énergie bas-carbone compétitive.

ODD 8. Travail décent et croissance économique : créer des conditions garantissant des emplois de qualité pour nos collaborateurs.

- *pour les collaborateurs* : en 2018, Saint-Gobain a lancé une version 4.0 de son programme OPEN (*Our People in an Empowering Network*), un outil de *management* destiné à renforcer la satisfaction de ses collaborateurs (voir Section 3.3 du Chapitre 3) ;
- *pour les fournisseurs* : les fournisseurs du Groupe signataires de la charte fournisseurs s'engagent à assurer des conditions de travail décentes (voir Section 1.2.4 du Chapitre 3) ;

- *pour la société civile* : la promotion du dialogue social est au coeur de l'engagement de Saint-Gobain au *Global Deal* (voir Section 1.1.1 du Chapitre 3).

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'éco-innovation et mesure la performance durable de ses produits et solutions (voir Section 2.1.3 du Chapitre 3) ;
- *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 » (voir Section 1.1.1 du Chapitre 3).

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 (voir Section 3.3 du Chapitre 3) ;
- *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 (voir Section 3.3.2 du Chapitre 3).

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* : Saint-Gobain conçoit, produit et distribue des solutions de plus en plus durables (voir Section 4.5.2 du Chapitre 2) ;
- *pour la société civile* : à l'échelle locale, les filiales du Groupe s'investissent dans le cadre de partenariats, par exemple avec les *Green Building Councils* (GBC) (voir Section 4.5 du Chapitre 2).

ODD 12. Consommation et production responsable : changer notre manière de concevoir, produire et distribuer nos produits et solutions pour développer l'économie circulaire.

- *pour les collaborateurs* : l'éco-innovation est aujourd'hui intégrée aux formations pour les nouveaux cadres de la recherche ainsi que pour les chefs de projet R&D (voir Section 2.1 du Chapitre 3) ;
- *pour les clients* : Saint-Gobain conçoit, produit et distribue des solutions durables et confortables (voir Section 2.1 du Chapitre 3).

ODD 13. Mesures relatives à la lutte contre les changements climatiques : contribuer à l'émergence d'une économie bas carbone capable de préserver le bien commun.

- *pour les clients* : Saint-Gobain s'engage, en collaboration avec de nombreux acteurs privés et publics, afin d'accroître sa contribution positive et de créer des dynamiques vertueuses (voir Section 4.5 du Chapitre 2) ;
- *pour la société civile* : le Groupe a l'ambition de favoriser l'émergence d'une économie bas carbone dans les pays où il est présent (voir Section 4.1 du Chapitre 3) ;
- *pour les investisseurs* : Saint-Gobain soutient les recommandations de la *Task Force on Financial Disclosure* (TCFD) ;
- *pour les autorités réglementaires* : le Groupe participe au débat public sur le changement climatique (voir Section 1.3 du Chapitre 2) ;
- *pour les fournisseurs* : Saint-Gobain continue sa démarche d'évaluation du scope 3 et incite les fournisseurs à réduire leur empreinte carbone par la politique Achats Responsables (voir Section 4.1.2 du Chapitre 3).

ODD 16. Paix, justice et institutions efficaces : partager nos valeurs avec nos parties prenantes.

- *pour les collaborateurs* : la démarche responsable du Groupe est fondée sur son code éthique : les Principes de Comportement et d'Action (voir Section 1.1 du Chapitre 3) ;
- *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 (voir Section 1.1. du Chapitre 3) ;
- *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 (voir Section 1.1 du Chapitre 3).

2.3 La création de valeur en fonction des parties prenantes

4

2.4 Les indicateurs extra-financiers

ENVIRONNEMENT	2018	2017	2016	GRI
MANAGEMENT ENVIRONNEMENTAL				
Total des dépenses environnementales, dont :*	159,4 M€	150,2 M€	127,1 M€	EN31
a) Salaires, charges, bonus de toutes les personnes s'occupant du management de l'environnement	28,2 M€	28,6 M€	26,1 M€	103-2
b) Dépenses effectuées pour obtenir ou renouveler les certifications environnementales (ISO 14001, EMAS ou ISO 50001)	3,0 M€	3,1 M€	3,5 M€	307-1
c) Taxes environnementales	6,8 M€	6,0 M€	6,9 M€	307-1
d) Assurances et garanties	16,6 M€	9,2 M€	8,4 M€	103-2
e) Amendes environnementales	0,4 M€	0,2 M€	0,3 M€	307-1
f) Coûts des incidents environnementaux	0,8 M€	1,0 M€	3,9 M€	307-1
g) Coûts des mesures techniques	9,7 M€	7,9 M€	6,7 M€	103-2
h) Budgets alloués pour les projets R&D en lien avec l'environnement	78,3 M€	75,2 M€	59,7 M€	103-2
i) Coûts de dépollution de sols, de réhabilitation de sites anciens et divers coûts	15,6 M€	19,0 M€	18,4 M€	307-1
Investissements ou parties d'investissements au management de l'environnement	84,1 M€	74,1 M€	78,8 M€	
Provisions pour risques environnementaux	151,4 M€	154,4 M€	180,3 M€	
Part des sites concernés certifiés « Environnement » (ISO 14001 et/ou EMAS)*	76 %	76 %	77 %	
Nombre de sites concernés certifiés Énergie (ISO 50001)*	91	86	80	
Nombre des sites certifiés qualité* (dont ISO 9001)	651 (599)	674 (623)	664 (594)	

* *Les valeurs sont ajustées au périmètre 2018 et/ou au périmètre concerné par l'environnement 2017-2019.*

MATIÈRES PREMIÈRES ET RÉSIDUS DE PRODUCTION	2018	2017	2016	GRI
Suivi de l'objectif de réduction de 50 % des déchets non valorisés entre 2010 et 2025	(15,9) %	(13,2) %	(7,9) %	
Quantité de déchets générés	1,614 Mt	1,755 Mt	1,668 Mt	306-2
Quantité de déchets dangereux générés	0,123 Mt	0,111 Mt	0,113 Mt	306-2
Quantité de déchets non valorisés	0,517 Mt	0,575 Mt	0,590 Mt	306-2
Quantité de déchets dangereux non valorisés	0,038 Mt	0,032 Mt	0,030 Mt	306-2
Quantité de déchets réutilisés ou recyclés	1,091 Mt	1,066 Mt	0,990 Mt	
Matières recyclées intégrées au produit (calcin, gypse, ferrailles)	8,961 Mt	8,297 Mt	8,596 Mt	
Prélèvements de matières premières naturelles évitées	9,025 Mt	8,323 Mt	8,530 Mt	
ÉNERGIE				
Suivi de l'objectif de réduction de 15 % de la consommation d'énergie entre 2010 et 2025	(2,9) %	(2,8) %	(0,9) %	302-3
Consommation totale d'énergie de l'ensemble du Groupe	44 111 GWh	45 789 GWh	44 521 GWh	302-1
Variation de la consommation totale d'énergie	(1 678) GWh (- 3,7 %)	1 267 GWh (+ 2,8 %)	803 GWh (+ 1,8 %)	302-4
Variation de la production en unités vendables	14 %	9 %	18 %	
Consommation totale d'énergie indirecte	9 610 GWh	9 486 GWh	9 295 GWh	302-1
Variation de la consommation totale d'énergie indirecte	124 GWh (+ 1,3 %)	191 GWh (+ 2 %)	376 GWh (+ 4,2 %)	302-4
Consommation d'électricité	9 504 GWh	9 325 GWh	9 152 GWh	302-1
Consommation d'électricité renouvelable produite sur site	5 GWh	5 GWh	4 GWh	
Consommation d'énergie renouvelable (achats d'électricité, électricité produite sur site et biomasse)	2 343 GWh	1 731 GWh	Non disponible	
Consommation d'utilités (vapeur, eau chaude, etc.)	102 GWh	156 GWh	140 GWh	302-1
Consommation totale d'énergie directe	34 501 GWh	36 303 GWh	35 226 GWh	302-1
Variation de la consommation totale d'énergie directe	(1 802) GWh (- 5,0 %)	1 077 GWh (+ 3,1 %)	426 GWh (+ 1,2 %)	302-4
Consommation de charbon et de coke	3 654 GWh	5 576 GWh	5 632 GWh	302-1
Consommation de gaz naturel	26 229 GWh	26 088 GWh	24 810 GWh	302-1
Consommation de dérivés du pétrole	3 411 GWh	3 415 GWh	3 447 GWh	
Vente hors Groupe d'électricité renouvelable produite sur site	112 GWh	99 GWh	96 GWh	
Ventes hors Groupe d'utilités (vapeur, eau chaude, etc.) produites sur site	0,7 GWh	2 GWh	Non disponible	

ÉMISSIONS GES	2018	2017	2016	GRI
Suivi de l'objectif de réduction de 20 % des émissions de CO_2 (scope 1+2) entre 2010 et 2025	(11,7) %	(7,6) %	(7,4) %	305-4
Émissions totales de CO_2 (scope 1+2)	11,7 Mt	13,0 Mt	12,6 Mt	305-1
Variation des émissions totales de CO_2 (scope 1+2)	(1,3) Mt (- 10 %)	0,4 Mt (+ 3,2 %)	(0,1) Mt (- 0,8 %)	305-5
Émissions directes de CO_2	8,6 Mt	9,6 Mt	9,2 Mt	305-1
Variation de la production en unités vendables	14 %	9 %	18 %	
Variation des émissions directes de CO_2	(1) Mt (- 10,4 %)	0,4 Mt (+ 4,3 %)	(0,1) Mt (- 0,8 %)	305-5
Autres émissions directes (ensemble du Groupe ou périmètre concerné) pertinentes de gaz à effet de serre, en poids (t éq. CO_2)	Non concerné	Non concerné	Non concerné	305-1
Émissions indirectes de GES (achats d'électricité, vapeur, eau chaude)	3,1 Mt éq.CO_2	3,4 Mt éq.CO_2	3,4 Mt éq.CO_2	305-2
Variation des émissions indirectes de GES (achats d'électricité, vapeur, eau chaude)	(0,3) Mt éq.CO_2 (- 8,8 %)	0 Mt éq.CO_2 (0 %)	0 Mt éq.CO_2 (0 %)	305-5
Évolution de l'impact CO_2 par rapport au CA du Groupe (valeur 2010 : 0,47)	0,28 kgCO_2/€	0,32 kgCO_2/€	0,34 kgCO_2/€	305-4
AUTRES ÉMISSIONS DANS L'AIR				
Suivi de l'objectif de réduction de 20 % des émissions de SO_2 entre 2010 et 2025	(46,0) %	(44,8) %	(50,6) %	
Émissions de SO_2	18 213 t	18 229 t	16 509 t	305-7
Suivi de l'objectif de réduction de 20 % des émissions de NO_x entre 2010 et 2025	(20,6) %	(19) %	(10,3) %	
Émissions de NO_x	19 308 t	20 704 t	22 258 t	305-7
Suivi de l'objectif de réduction de 20 % des émissions de poussières entre 2010 et 2025	(49,0) %	(43,3) %	(50,3) %	
Émissions de poussières	7 482 t	7 732 t	6 455 t	305-7
EAU				
Prélèvements totaux d'eau	52,8 M de m^3	54,6 M de m^3	52,9 M de m^3	303-1
Prélèvements d'eau sur sites en stress hydrique très élevé *(sites prélevant plus de 5 000 m^3/an)*	59 806 m^3	61 202 m^3	63 826 m^3	303-2
Prélèvements d'eau sur sites en stress hydrique élevé et très élevé *(sites prélevant plus de 5 000 m^3/an)*	0,007 m^3 par unité produite	0,013 m^3 par unité produite	0,015 m^3 par unité produite	
Prélèvements d'eau de ville	16,2 M de m^3	15,5 M de m^3	15,2 M de m^3	303-1
Prélèvements d'eau de surface	15,1 M de m^3	17,7 M de m^3	15,5 M de m^3	303-1
Prélèvements d'eau de nappe phréatique	19,0 M de m^3	19,2 M de m^3	20,3 M de m^3	303-1
Suivi de l'objectif de réduction de 80 % des rejets aqueux entre 2010 et 2025	(35,0) %	(36,9) %	(31,8) %	
Rejets totaux	27,6 M de m^3	27,5 M de m^3	29,4 M de m^3	306-1
Rejets d'eau dans le milieu naturel	18,9 M de m^3	18,4 M de m^3	19,2 M de m^3	306-1
Rejets d'eau dans le réseau de collecte de la ville	8,2 M de m^3	8,7 M de m^3	9,6 M de m^3	306-1
Quantité d'eau réutilisée dans les procédés de production *via* des systèmes de recyclage interne	322,2 M de m^3	322,6 M de m^3	285,8 M de m^3	
INCIDENTS ENVIRONNEMENTAUX				
Nombre de sites Seveso	7	5	3	
Nombre de déversements accidentels majeurs sévères au niveau du Groupe	0	1	0	

SANTÉ – SÉCURITÉ	2018	2017	2016	GRI
Taux de fréquence des accidents détectés (TF2) dans le Groupe (collaborateurs, intérimaires)	2,4	2,6	3,3	403-2
Taux de fréquence des accidents avec arrêt de plus de 24 heures (TF1) (collaborateurs, intérimaires avec intégration des sous-traitants permanents à partir de 2017)	1,3	1,3	1,7	403-2
Taux de gravité (collaborateurs)	0,09	0,11	0,09	403-2
Nombre d'événements mortels liés au travail de salariés Saint-Gobain	1	1	2	403-2
Nombre d'événements mortels liés au travail des sous-traitants	5	1	2	
Nombre d'événements mortels liés au travail des intérimaires	0	0	0	
Nombre d'événements mortels liés au travail des tiers	0	2	1	
Nombre de sites comptabilisant plus d'un million d'heures travaillées sans accident avec arrêt, et/ou cumulant plus de cinq ans de travail sans accident avec arrêt	280	276	251	
Nombre de sites certifiés Santé-Sécurité à périmètre réel (OHSAS 18001 – ILO OSH 2001 – ISO 45000)	364	378	365	
Part des sites proposant un suivi médical à périmètre comparable	79 %	78 %	80 %	
Nombre de maladies professionnelles en France *Révision de la définition en 2017*	71	51	174	
Taux d'absentéisme*	3,6 %	3,4 %	3,6 %	
Pourcentage de salariés couverts par une protection sociale en France et taux de couverture	100 % bénéficiant d'un taux de couverture à 95 %	100 % bénéficiant d'un taux de couverture à 95 %	100 % bénéficiant d'un taux de couverture à 95 %	401-2
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	
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	
Extension du programme aux communautés	parfois en lien avec les associations	parfois en lien avec les associations	parfois en lien avec les associations	
Part des accords signés avec les instances représentatives du personnel en matière de santé et de sécurité	7,5 %	5,8 %	4,9 %	403-4

* *Voir note méthodologique en Section 2.1. du Chapitre 9.*

EMPLOI	2018	2017	2016	GRI
EFFECTIFS				
Effectif total	181 001 personnes	179 149 personnes	172 696 personnes	
Taux d'ouvriers	40,5 %	40,6 %	40,8 %	
Taux de CDD*	6,9 %	6,7 %	5 %	102-8
Taux de CDD convertis en CDI	53,1 %	48,6 %	44,6 %	
Taux de rotation	11,0 %	9,5 %	9,0 %	
Taux de démission	6,2 %	5,4 %	5,1 %	
Taux de licenciement	3,7 %	3,2 %	2,8 %	
Taux de rotation des cadres	8,9 %	8,0 %		
RECRUTEMENTS				
Taux de recrutement	19,0 %	16,1 %	16,2 %	401-1
Nombre de salariés recrutés	34 299 personnes	28 412 personnes	27 635 personnes	401-1
Taux de recrutement de jeunes de moins de 30 ans	45,8 %	44,8 %	Non disponible	401-1
Taux de recrutement de salariés âgés de 50 ans ou plus	8,0 %	7,3 %	7,8 %	401-1
Taux de recrutement par genre H/F	73,6 % 26,4 %	74,0 % 25,6 %	74,9 % 25,1 %	401-1
Taux de recrutement cadres par genre H/F	68,3 % 31,7 %	71,6 % 28,4 %	72,5 % 27,5 %	401-1
Part des contrats jeunes (alternance, apprentissage…) en France	4,2 %	3,9 %	3,8 %	
ORGANISATION DU TRAVAIL				
Part des salariés travaillant en équipe	28,6 %	28,0 %	31,7 %	102-8
Taux d'heures supplémentaires	4,4 %	4,1 %	4,0 %	102-8
Taux d'intérim	9,7 %	7,2 %	6,7 %	102-8
Taux des emplois à temps partiel	4,2 %	4,1 %	2,3 %	102-8

* *Base de calcul : hors Amérique du Nord, soit 91,6 % du périmètre*

DIVERSITÉ	2018	2017	2016	GRI
DIVERSITÉ H/F				
Répartition des effectifs par genre H/F	77,4 %/22,6 %	77,8 %/22,2 %	78,1 %/21,9 %	102-8
Part des femmes cadres dans l'effectif total cadres **Objectif : 25 % en 2020**	23,8 %	22,6 %	22,0 %	405-1
Promotion de femmes cadres sur total promotion des cadres	27,7 %	25,9 %	26,6 %	405-1
Part des femmes dans les recrutements de cadres	31,7 %	28,4 %	27,5 %	
Part de femmes sur le total de cadres dirigeantes (senior management) **Objectif : 25 % en 2025**	15,2 %	12,7 %	10,7 %	405-1
Part des femmes dans le Comité Exécutif	21,4 %	17,6 %	12,5 %	
Taux de rotation par genre H/F	10,7 %/11,9 %	9,4 %/9,8 %	10,2 %/10,5 %	
DIVERSITÉ ÂGE				
Part des salariés de moins de 30 ans	18 %	17,8 %	Non déterminé	405-1
Part des salariés de 30 à 50 ans	54 %	55,1 %	Non déterminé	405-1
Part des salariés de plus de 50 ans	28 %	27,1 %	Non déterminé	405-1
DIVERSITÉ HANDICAP				
Part des salariés handicapés dans le Groupe	1,5 %	1,6 %	1,7 %	405-1
Part des salariés handicapés en France	2,9 %	3,0 %	3,0 %	405-1
Nombre de postes aménagés pour les salariés handicapés en France	222	182	121	

DÉVELOPPEMENT DES TALENTS	2018	2017	2016	GRI
FORMATION [1]				
Part de la masse salariale des investissements en formation	1,1 %	1,1 %	1,8 %	
Salariés ayant suivi une formation au cours de l'année	87,7 %	87,2 %	83,9 %	404-1
Nombre moyen d'heures de formation par salarié formé par an	23,3 heures	19,2 heures	25,4 heures	404-1
Nombre moyen d'heures de formation par salarié formé par an et par genre	Hommes : 23,5 heures Femmes : 22,9 heures	Hommes : 19,2 heures Femmes : 19,6 heures	Hommes : 24,7 heures Femmes : 27,9 heures	404-1
Part des stages de formation technique et l'EHS [2]	41,4 % de formations EHS	46,5 % de formations EHS	51 % de formations EHS	

(1) Selon note méthodologie en Section 2.1. du Chapitre 9.
(2) En 2016, ces indicateurs ont été calculés sur la base du nombre de stages techniques, EHS et développement personnel.

ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS	2018	2017	2016	GRI
ENTRETIENS ANNUELS				
Part des salariés du Groupe bénéficiant d'un entretien annuel	61,4 %	61,3 %	64,6 %	404-3
Part des salariés non-cadres bénéficiant d'un entretien annuel	56,3 %	55,8 %	59,5 %	404-3
Part des salariés cadres bénéficiant d'un entretien annuel	87,2 %	89,1 %	90,9 %	404-3
RELATIONS SOCIALES				
Part des salariés disposant d'une instance représentative du personnel	53,7 %	57,5 %	64,5 %	
Part des salariés du Groupe bénéficiant d'une convention collective* (et en France)	66 % (100 % en France)	69 % (100 % en France)	79,8 % (100 % en France)	102-41
Nombre d'accords signés avec les partenaires sociaux	1 506	1 595	1 569	
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
PLAN D'ÉPARGNE GROUPE				
Part des actions détenues par les salariés du Groupe	8 %	7,4 %	7,7 %	401-2
Nombre de pays bénéficiant d'un Plan d'Épargne Groupe	47	42	41	401-2

** Base de calcul : hors Amérique du Nord, soit 91,6 % du périmètre.*

NON-DISCRIMINATION	2018	2017	2016	GRI
FORMATION À LA NON-DISCRIMINATION				
Formation *e-learning Gender Balance* : nombre de personnes formées	944	1 471	1 157	
ÉGALITÉ DE TRAITEMENT				
Rapport entre le salaire de base moyen des hommes et des femmes	0,91	0,91	0,90	405-2
Rapport entre le salaire de base moyen de base des hommes et des femmes cadres débutants	0,99	0,97	0,97	405-2
Rapport entre le salaire de base moyen des hommes et des femmes cadres confirmés	0,95	0,95	0,93	405-2
Rapport entre le salaire de base moyen des hommes et des femmes cadres supérieurs	0,92	0,94	0,94	405-2
Rapport entre la rémunération totale moyenne des hommes et des femmes	0,88	0,87		405-2
Rapport entre la rémunération totale moyenne des hommes et des femmes cadres débutants	0,97	0,95		405-2
Rapport entre la rémunération totale moyenne des hommes et des femmes cadres confirmés	0,93	0,93		405-2
Rapport entre la rémunération totale moyenne des hommes et des femmes cadres supérieurs	0,88	0,91		405-2
NOMBRE D'INCIDENTS DÉCLARÉS				
Total des incidents dont	*59*	*77*	*65*	*406-1*
Handicap	5	5	6	
Harcèlement	32	49	37	
Origine ethnique	1	1	6	
Genre	0	0	2	
Autres	21	22	14	

VALEURS DU GROUPE	2018	2017	2016	GRI
PRINCIPES DE COMPORTEMENT ET D'ACTION				
Formation *ADHERE* : part des cadres formés dans leur première année d'intégration	96 %	80,7 %	73,1 %	412-2
Intégration des Principes aux livrets d'accueil des collaborateurs (CDD et CDI)	100 %	100 %		
Nombre de personnes formées lors de formations spécifiques de la Direction Développement Responsable	319	857	602	
Nombre de personnes formées en présentielle à l'école du management	651	619	581	
Nombre de formateurs formés pour déploiement local	89	82	161	
Part des pays disposant d'au moins un formateur local	100 %	93 %		
DROITS HUMAINS				
Part des pays identifiés à risques droits humains ayant un formateur local aux Principes de Comportement et d'Action	100 %	100 %		
Nombre d'incidents relatifs au travail des enfants	0	0	0	408-1
Nombre d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire	0	0	0	409-1
Nombre d'incidents relatifs à la liberté syndicale	1	1	0	407-1
Autres incidents liés aux droits humains	0	0	0	
Alertes reçues au moyen des dispositifs d'alertes professionnelles *En 2017, un nouveau système d'alerte professionnelle a été mis en place au Brésil.*	406	210	80	103-2
LUTTE CONTRE LA CORRUPTION				
Formation *ACT* : formation des cadres dans l'année de leur intégration	95 %	87,2 %		
Nombre de cas de corruption signalés	0	0	0	205-3
PROGRAMME DE CONFORMITÉ				
Déclarations de conformité (programme Audit interne)	699	659	655	
Séminaires conformité y compris anti-corruption, concurrence et embargos	155	336	209	
RESPECT DE LA LÉGALITÉ				
Formation *Comply* aux règles de la concurrence : formation des cadres dans l'année de leur intégration	94 %	88,7 %	86,6 %	
Montant des amendes significatives pour le non-respect des lois et des réglementations	0	0	0	206-1
Nombre total des sanctions non financières pour le non-respect des lois et réglementations	0	0	0	206-1

ACHATS RESPONSABLES	2018	2017	2016	GRI
FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS NÉGOCE				
Montant des Achats couverts par la signature de la charte	83 %	83,5 %	83,5 %	
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…)				
Fournisseurs critiques	9 %	4 %	4 %	414-2
Fournisseurs à améliorer	18 %	29 %	28 %	414-2
Fournisseurs performants	73 %	67 %	68 %	414-2
Audits de sites fournisseurs dont :	70	46	32	
Fournisseurs critiques	0 %	0 %	0 %	
Fournisseurs à améliorer	69 %	62 %	69 %	
Fournisseurs performants	31 %	34 %	31 %	
Achats Bois responsable	95 %	94 %	94 %	
FOURNISSEURS ET SOUS-TRAITANTS HORS NÉGOCE				
Formation à la politique Achats Responsables (dont Acheteurs)	2 734 (1 163)	2 279 (1 171)	1 930 (1 295)	
Montant des Achats couverts par la signature de la charte	82,6 %	80,4 %	65,5 %	
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…)				
Fournisseurs critiques	2,4 %	1,8 %	1,7 %	414-2
Fournisseurs à améliorer	92,1 %	92,7 %	93,7 %	414-2
Fournisseurs performants	5,5 %	5,5 %	4,6 %	414-2
Audits de sites fournisseurs : 428 audits externes réalisés depuis 2011 et 179 audits internes depuis 2016 dont :				
Part des audits ayant conclu à une performance RSE « critique »	8,7 %	8,5 %	7,7 %	
Part des audits ayant conclu à une performance RSE « à améliorer »	58,8 %	60,9 %	57,7 %	
Part des audits ayant conclu à une performance RSE « performant »	32,5 %	30,6 %	34,5 %	
Achats Bois : Part des achats certifiés (palettes)	95,9 %	96,2 %	96,1 %	

IMPACT LOCAL	2018	2017	2016	GRI
DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE LOCAL				
Nombre de conventions signées avec les entreprises pour la création d'emplois externes en France	9 conventions	40 conventions	28 conventions	203-2
Engagement financier dans le cadre des conventions d'aide aux PME en France	0,34 M€	1,43 M€	1,46 M€	203-2
Nombre de journées d'appui technique aux PME en France	131 jours	211 jours	255 jours	203-2
Nombre d'emplois externes créés en France grâce au soutien de Saint-Gobain Développement	96 emplois	320 emplois	359 emplois	203-2
EMPREINTE SOCIO-ÉCONOMIQUE				
Emplois indirects			549 000	203-2
Emplois induits			190 800	203-2
Ratio emplois indirects/emplois directs			3,20	203-2
SOUTIEN AUX COMMUNAUTÉS LOCALES				
Investissements dans les projets	6,8 M€	6,3 M€	6,3 M€	
Nombre de projets reçus par la fondation d'entreprise internationale Saint-Gobain Initiatives	84	56	49	
Nombre de projets acceptés par la fondation d'entreprise internationale Saint-Gobain Initiatives	49	25	24	
Mécénat culturel	1,1 M€	1,1 M€	1,2 M€	

Gouvernement d'entreprise

5

1. COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE DIRECTION 113

1.1 Composition du Conseil d'administration 113

1.2 Fonctionnement du Conseil d'administration 127

1.3 Direction du Groupe 138

2. RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION 139

2.1 Rémunération versée aux administrateurs – jetons de présence 139

2.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux 140

2.3 Rémunérations des membres de la Direction du Groupe 162

2.4 Plans de rémunération à long terme (options sur actions, actions de performance et unités de performance) 162

3. TRANSACTIONS EFFECTUÉES SUR LES TITRES DE LA SOCIÉTÉ PAR LES MANDATAIRES SOCIAUX 169

4. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE (ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE) 170

5. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS 171

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale 171

Conventions et engagements déjà approuvés par une Assemblée générale 174

1. Composition et fonctionnement des organes de direction 113
1.1 Composition du Conseil d'administration 113
1.1.1 Membres du Conseil d'administration 113
1.1.2 Indépendance, politique de diversité et représentation des salariés actionnaires et des salariés au sein du Conseil d'administration 122
1.1.3 Conflits d'intérêts et déclarations relatives aux membres du Conseil d'administration 124
1.1.4 Renouvellement du Conseil d'administration et évolution de sa composition 125
1.2 Fonctionnement du Conseil d'administration 127
1.2.1 Structure de gouvernance : unicité des fonctions de Direction et administrateur référent 127
1.2.2 Règles de fonctionnement du Conseil d'administration – règlement intérieur 128
1.2.3 Principaux travaux du Conseil et des Comités au cours de l'exercice 2018 129
1.2.4 Évaluation du fonctionnement du Conseil 136
1.2.5 Parcours d'intégration des administrateurs 137
1.3 Direction du Groupe 138
1.3.1 Président-Directeur Général et Directeur Général Délégué 138
1.3.2 Comité Exécutif 138

2. Rémunération des organes d'administration et de Direction 139
2.1 Rémunération versée aux administrateurs – jetons de présence 139
2.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux 140
2.2.1 Principes généraux de la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux 140
2.2.2 Rémunérations et avantages accordés au Président-Directeur Général 141
2.2.3 Politique de rémunération du Directeur Général Délégué soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2019 (Say on Pay ex ante) 157
2.3 Rémunérations des membres de la Direction du Groupe 162
2.4 Plans de rémunération à long terme (options sur actions, actions de performance et unités de performance) 162
2.4.1 Politique d'attribution 162
2.4.2 Plans d'options sur actions 163
2.4.3 Plans d'actions de performance 167
2.4.4 Plans d'unités de performance 167

3. Transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux 169

4. Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise (article L. 225-37 du Code de commerce) 170

5. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés 171
Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale 171
Conventions et engagements déjà approuvés par une Assemblée générale 174

1. COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DES ORGANES DE DIRECTION

Les Sections 1.1 et 1.2 qui suivent, établies avec le concours du Comité des nominations et des rémunérations du Conseil et de l'administrateur référent, rendent compte, en application des articles L. 225-37 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 4 du Chapitre 5 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 juin 2018, consultable sur le site Internet du MEDEF à l'adresse suivante : www.medef.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

1.1 Composition du Conseil d'administration

1.1.1 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 %
D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS, PRÉSIDENTS DES COMITÉS TOUS INDÉPENDANTS

94 %
DE TAUX DE PRÉSENCE

1 ADMINISTRATEUR RÉFÉRENT

42 %
DE FEMMES

2 ADMINISTRATEURS SALARIÉS
1 ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LES ACTIONNAIRES SALARIÉS

Le tableau ci-après présente de manière synthétique la composition du Conseil d'administration et des Comités au 1er février 2019.

Nom	Âge	Indépendant (1)	Autres mandats (5)	CAR (6)	CNR (7)	CSRSE (8)	Années de présence
Pierre-André de Chalendar	60	Non	1			(M) (9)	13
Lydie Cortes	47	Non (2)	0				0,5
Iêda Gomes Yell	62	Oui	2		(M)		3
Anne-Marie Idrac	67	Oui	3		(P)		8
Pamela Knapp	60	Oui	3	(M)			6
Agnès Lemarchand	64	Oui	2	(M)			6
Frédéric Lemoine	53	Non	0			(M)	10
Dominique Leroy	54	Oui	2				1
Jacques Pestre	62	Non (3)	0				8
Denis Ranque	67	Non	1		(M)		16
Gilles Schnepp	60	Oui	1	(M)			10
Jean-Dominique Senard (4)	65	Oui	1 (6)			(P) (10)	7
Philippe Thibaudet	38	Non (2)	0				0,5
Philippe Varin	66	Oui	1	(P)			6
Nombre de séances			**Conseil : 9**	**CAR : 4**	**CNR : 4**	**CSRSE : 6**	
Taux de présence			**94 %**	**100 %**	**92 %**	**100 %**	

(1) Selon les crières énoncés par la recommandation 8.5 du code AFEP-MEDEF, voir Section 1.1.2 du présent Chapitre 5 pour plus de détails.
(2) 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.
(3) Administrateur représentant les salariés actionnaires, nommé en application de la loi, non comptabilisé dans le calcul du ratio d'administrateurs indépendants au sein du Conseil d'administration, conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF.
(4) Administrateur référent.
(5) Exercés au sein de sociétés cotées (hors Compagnie de Saint-Gobain).
(6) Comité d'audit et des risques.
(7) Comité des nominations et des rémunérations.
(8) Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise.
(9) Membre d'un Comité.
(10) Président d'un Comité.

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 2019, leur expérience et leurs compétences 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
Membre du Comité stratégique et de la RSE
Principale fonction exercée : Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain
Compagnie de Saint-Gobain – « Les Miroirs » – 18 avenue d'Alsace – 92400 Courbevoie

60 ans

Nationalité : Français

Nombre d'actions détenues : 186 465

Date de première nomination : juin 2006

Date de début de mandat : juin 2018

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021

Expertise et expérience
Diplômé de l'ESSEC, ancien élève de l'École Nationale d'Administration et ancien Inspecteur des Finances, M. Pierre-André de Chalendar est entré à la Compagnie de Saint-Gobain en tant que Directeur du Plan le 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, élu administrateur en juin 2006, puis Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain le 7 juin 2007, il est Président-Directeur Général depuis le 3 juin 2010. Au sein du Groupe Saint-Gobain, il est administrateur de Saint-Gobain Corporation et du GIE SGPM Recherche. Il a été Président du Conseil d'administration de Verallia (ancien Pôle Conditionnement) de mars 2011 à mars 2014.
Ses mandats et fonctions exercés en dehors du Groupe au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.
M. Pierre-André de Chalendar est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2006.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe
- Administrateur de BNP Paribas*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
- Administrateur de Veolia Environnement* (jusqu'en avril 2015)

* Société cotée

LYDIE CORTES

Administrateur salarié
Principale fonction exercée : Coordinatrice sécurité produits, Saint-Gobain Weber France
Saint-Gobain Weber France – Route de Lyon 01960 Servas

47 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues : 2 005

Date de première nomination : mai 2018

Date de début de mandat : juin 2018

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021

Expertise et expérience
Mme Lydie Cortes a rejoint le Groupe Saint-Gobain en 1992, au sein du laboratoire de Recherche & Développement de Saint-Gobain Weber sur le site de Servas où elle y 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 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 produit (gestion et évaluation des classes de danger des matières premières et produits semi-finis, sensibilisation et prévention à l'utilisation) chez Saint-Gobain Weber France depuis 2012.
Mme Lydie Cortes est administrateur de la Compagnie Saint-Gobain depuis juin 2018.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe
Néant

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
Néant

IÊDA GOMES YELL

Administrateur indépendant
Membre du Comité des nominations et des rémunérations
Principale fonction exercée : Chercheur et administrateur de sociétés
Compagnie de Saint-Gobain – « Les Miroirs » – 18 avenue d'Alsace – 92400 Courbevoie

62 ans

Nationalités : Brésilienne, Anglaise

Nombre d'actions détenues : 800

Date de première nomination : juin 2016

Date de début de mandat : juin 2016

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019

Expertise et expérience

Diplômée en génie chimique de l'Université fédérale de Bahia, en énergie de l'Université de São Paulo et en Génie de l'Environnement de l'École Polytechnique Fédérale de Lausanne, 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-Président de la Pan American Energy (1998-1999), Vice-Président des affaires réglementaires (1999-2000), Président de BP Brésil (2000-2002), Vice-Président du développement de BP Solar (2002-2004), et Vice-Président 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-Président de New Ventures pour les zones Moyen-Orient et Asie du Sud (2004-2011) et Président indépendant 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 Directeur du Département de l'Infrastructure de la Fédération de l'Industrie de l'État de São Paulo (depuis 2012), membre du Conseil Consultatif de la Companhia de Gas de São Paulo (depuis 2013), Directeur conseiller à la Chambre de commerce brésilienne d'Angleterre, chercheur au sein de la Fundaçao Getulio Vargas Energia et Directeur et co-fondateur 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 chercheur invité de l'Oxford Institute for Energy Studies.
Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.
Mme Iêda Gomes Yell est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2016.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe
- Administrateur et membre du Comité d'audit et des risques et du Comité stratégique de Bureau Veritas*
- Administrateur et membre du Comité des nominations et de la gouvernance et du Comité des rémunérations d'Exterran Corporation* (États-Unis)
- Administrateur et Président du Comité de la gouvernance d'InterEnergy Holdings**
- Administrateur et membre du Comité de la conformité d'Odebrecht SA (Brésil)

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
- Président fondateur d'Energix Strategy Ltd** (jusqu'en 2017)

* Société cotée
** Société étrangère

ANNE-MARIE IDRAC

Administrateur indépendant
Président du Comité des nominations et des rémunérations
Principale fonction exercée : Administrateur de sociétés
Compagnie de Saint-Gobain – « Les Miroirs » – 18 avenue d'Alsace – 92400 Courbevoie

67 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues : 827

Date de première nomination : juin 2011

Date de début de mandat : juin 2015

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018

Expertise et expérience

Mme Anne-Marie Idrac est diplômée de l'Institut d'études politiques de Paris et ancienne élève de l'École Nationale d'Administration.
Administrateur civil, elle exerce diverses fonctions de 1974 à 1995 au ministère de l'Équipement dans les domaines de l'environnement, du logement, de l'urbanisme et des transports, notamment comme Directeur Général de l'Établissement Public d'Aménagement de Cergy-Pontoise (1990-1993), puis Directeur des Transports Terrestres (1993-1995).
En 1995, elle est nommée Secrétaire d'État aux Transports, fonction qu'elle exerce jusqu'en juin 1997.
Elle est élue Député des Yvelines en 1997 et en 2002, et Conseiller Régional d'Île-de-France de 1998 à 2002.
De 2002 à 2006, Mme Idrac est Président-Directeur Général de la RATP, puis Président de la SNCF de 2006 à 2008.
En mars 2008, elle est nommée Secrétaire d'État au Commerce Extérieur, fonction qu'elle exerce jusqu'en novembre 2010.
Mme Idrac a été, par ailleurs, Président du Mouvement Européen-France de 1999 à 2005 et membre du Conseil Économique et Social de 2004 à 2008. Elle préside également le Conseil d'Orientation de l'École des Affaires Publiques (EAP) de Sciences-po Paris et est Vice-Président de la Fondation Robert Schuman.
Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.
Mme Anne-Marie Idrac est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2011.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe
- Administrateur d'Air France-KLM*
- Administrateur de Bouygues*
- Administrateur de Total*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
- Président du Conseil de surveillance d'Aéroport Toulouse-Blagnac (jusqu'en 2018)
- Membre du Conseil de surveillance de Vallourec* (jusqu'en mai 2015)
- Administrateur de Médiobanca* (Italie) (jusqu'en 2014)

* Société cotée

PAMELA KNAPP

Administrateur indépendant
Membre du Comité d'audit et des risques
Principale fonction exercée : Administrateur de sociétés
Compagnie de Saint-Gobain – « Les Miroirs » – 18 avenue d'Alsace – 92400 Courbevoie

60 ans

Nationalité : Allemande

Nombre d'actions détenues : 818

Date de première nomination : juin 2013

Date de début de mandat : juin 2017

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020

Expertise et expérience
Diplômée de l'Université de Berlin et de Harvard, 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 Directeur des Projets Stratégiques puis de la Branche Maintenance & Service au sein du secteur *Transportation Systems* du Groupe Siemens, fonctions qu'elle occupe jusqu'en 1997. De 1998 à 2000, elle est membre du Directoire et Directeur Administratif et Financier (CFO) de Siemens SA, Belgique et Luxembourg.
En 2000, elle est Directeur du département central *Corporate Development Executives* du Groupe Siemens puis, à partir de 2004, membre du Directoire et Directeur Administratif et Financier du secteur *Power Transmission & Distribution* du Groupe Siemens jusqu'en 2009. De 2009 au mois d'octobre 2014, elle a été membre du Directoire de GfK SE. Mme Pamela Knapp a également été membre du Conseil de surveillance de Monier Holdings SCA de 2009 à 2013.
Depuis mai 2018, elle est membre du Conseil de surveillance et du Comité d'audit de Lanxess AG, Allemagne.
Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.
Mme Pamela Knapp est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2013.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe
- Membre du Conseil de surveillance, du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et du Comité financier et d'audit de Peugeot SA*
- Administrateur de HKP Group AG (Suisse)
- Administrateur et membre du Comité d'audit de Panalpina World Transport (Holding) Ltd.* (Suisse)
- Administrateur et membre du Comité d'audit de NV Bekaert* (Belgique)
- Membre du Conseil de surveillance et du Comité d'audit de Lanxess AG* (Allemagne)

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
- Membre du Directoire de GfK SE, (Allemagne) (2009-2014)

* Société cotée

AGNÈS LEMARCHAND

Administrateur indépendant
Membre du Comité d'audit et des risques
Principale fonction exercée : Administrateur de sociétés
Compagnie de Saint-Gobain – « Les Miroirs » – 18 avenue d'Alsace – 92400 Courbevoie

64 ans

Nationalité : Française

Nombre d'actions détenues : 2 252

Date de première nomination : juin 2013

Date de début de mandat : juin 2017

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020

Expertise et expérience
Diplômée de l'École Nationale Supérieure de Chimie de Paris (ENSCP) et du MIT (USA), et titulaire d'un MBA de l'INSEAD, Mme Agnès Lemarchand a débuté sa vie professionnelle avec différentes responsabilités opérationnelles au sein du Groupe Rhône-Poulenc de 1980 à 1985.
Nommée en 1986 Directeur Général 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 Président-Directeur Général.
En 1991, elle rejoint le Groupe Ciments Français en tant que Directeur Général de Prodical, filiale minéraux industriels qu'elle dirige de 1991 à 1996. Elle entre dans le Groupe Lafarge en 1997, occupe la fonction de Directeur de la stratégie de la branche Matériaux de Spécialités puis est nommée en 1999 Président-Directeur Général de Lafarge Chaux.
En 2004, elle reprend avec les dirigeants 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 Économique, Social et Environnemental (section des activités économiques) de mars 2012 à avril 2014.
Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.
Mme Agnès Lemarchand est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2013.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe
- Administrateur de Solvay* (Belgique)
- Administrateur de BioMérieux*
- Président de Orchad SAS

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
- Administrateur de CGG* (jusqu'en novembre 2017)
- Membre du Conseil de surveillance de Vivescia Industries, représentant BPI France Participations (jusqu'en décembre 2015)
- Membre du Conseil de surveillance d'Areva* (jusqu'en janvier 2015)
- Président exécutif de Steetley Dolomite Limited (Royaume-Uni) (jusqu'en 2014)
- Membre du Conseil de surveillance de Mersen* (jusqu'en 2013)

* Société cotée

FRÉDÉRIC LEMOINE

Administrateur
Membre du Comité stratégique et de la RSE
Principale fonction exercée : Président d'Allegro Cantabile
Compagnie de Saint-Gobain – « Les Miroirs » – 18 avenue d'Alsace – 92400 Courbevoie

53 ans

Nationalité : Français

Nombre d'actions détenues : 3 600

Date de première nomination : avril 2009

Date de début de mandat : juin 2016

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019

Expertise et expérience

Diplômé de l'école des Hautes études commerciales (HEC) et de l'Institut d'études politiques de Paris, licencié en droit, ancien élève de l'École Nationale d'Administration, M. Frédéric Lemoine est inspecteur des finances.
En 1992-1993, il dirige pendant un an l'Institut du Cœur d'Hô Chi Minh Ville au Vietnam et devient, de 2004 à 2013, Secrétaire général de la Fondation Alain Carpentier qui a soutenu cet hôpital.
De 1995 à 1997, il est Directeur Adjoint du cabinet du Ministre du Travail et des Affaires sociales, chargé de la coordination de la réforme de la Sécurité Sociale et de la réforme hospitalière, et parallèlement chargé de mission auprès du Secrétaire d'Etat à la Santé et à la Sécurité Sociale.
De 1998 à 2002, il est, auprès de M. Serge Kampf et du Directoire de Capgemini, Directeur délégué puis Directeur Financier du Groupe avant d'être nommé Directeur Général Adjoint en charge des finances de Capgemini Ernst & Young.
De 2002 à 2004, il est Secrétaire Général Adjoint de la Présidence de la République auprès de M. Jacques Chirac, notamment en charge des affaires économiques et financières.
D'octobre 2004 à 2008, il est *Senior Advisor* auprès de McKinsey. De mars 2005 à avril 2009, il est Président du Conseil de surveillance d'Areva et membre puis censeur du Conseil de surveillance de Générale de Santé de 2006 à 2009.
Il est devenu membre du Conseil de surveillance de Wendel en juin 2008 puis Président du Directoire de Wendel en avril 2009. Il a cessé ses fonctions au sein de Wendel le 31 décembre 2017 mais en reste l'unique représentant au Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain jusqu'en 2020.
Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.
M. Frédéric Lemoine est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis avril 2009.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Président d'Allegro Cantabile
- Administrateur de Pictet Alternative Advisors Holding SA (Suisse)

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Président du Directoire de Wendel* (2009-2017) et divers mandats dans des sociétés au sein desquelles Wendel détenait une participation
- Vice-Président puis Président du Conseil d'administration de Bureau Veritas* (jusqu'en 2013 et 2017 respectivement)
- Administrateur de Legrand* (2009-2013)

* Société cotée

DOMINIQUE LEROY

Administrateur indépendant
Principale fonction exercée : Administrateur délégué (CEO) de Proximus
Compagnie de Saint-Gobain – « Les Miroirs » – 18 avenue d'Alsace – 92400 Courbevoie

54 ans

Nationalité : Belge

Nombre d'actions détenues : 1 000

Date de première nomination : 23 novembre 2017

Date de début de mandat : 23 novembre 2017

Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018

Expertise et expérience

Diplômée d'un master en ingénierie commerciale et de gestion de la Solvay Business School en 1987, 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, Directeur de division opérationnelle, Directeur de la logistique et Directeur du développement client chez Unilever Foods Belgium. Elle devient ensuite, jusqu'en 2011, Directeur 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-Président en charge des ventes et du commerce en ligne de la division *Consumer Business Unit* avant d'en devenir Vice-Président Exécutif en juin 2012. Depuis janvier 2014, Mme Dominique Leroy exerce la fonction d'administrateur délégué (Directeur Général) du groupe Proximus, coté au premier marché d'Euronext Bruxelles.
Au sein du groupe Proximus, elle préside également les Conseils d'administration des sociétés BICS et Be-Mobile et est administrateur de Proximus Art.
Mme Dominique Leroy est actuellement membre indépendant du Conseil de surveillance et du Comité de Gouvernance et de Nomination d'Ahold Delhaize. Elle préside le Conseil Consultatif International de la Solvay Brussels School of Economics and Management.
Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.
Mme Dominique Leroy est administrateur indépendant de la Compagnie de Saint-Gobain depuis novembre 2017.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administrateur délégué de Proximus* (Belgique)
- Membre du Conseil de surveillance et membre du Comité de Gouvernance et de Nomination d'Ahold Delhaize* (Pays-Bas)

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Administrateur et Président du Comité d'audit de Lotus Bakeries* (jusqu'en 2018)

* Société cotée

JACQUES PESTRE

Administrateur représentant les actionnaires salariés
Principale fonction exercée : Directeur Général Adjoint de SGDB France en charge de l'enseigne Point.P
SGDB France – Immeuble le Mozart – 13/15 rue Germaine Tailleferre – 75940 Paris cedex 19

62 ans
Nationalité : Français
Nombre d'actions détenues : 3 447
Date de première nomination : juin 2011
Date de début de mandat : juin 2015
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018

Expertise et expérience
M. Jacques Pestre est diplômé de l'École Supérieure de Commerce de Toulouse. Entré dans le Groupe Saint-Gobain il y a plus de 30 ans, il débute sa carrière en 1980, dans la Branche Isolation en tant qu'agent commercial terrain, puis chef des ventes (1982-1984), avant d'être nommé Directeur régional Sud-Ouest de la société Isover.
En 1987, M. Jacques Pestre est nommé Directeur régional de Saint-Gobain Vitrage, fonction qu'il exerce jusqu'en 1988 avant d'être nommé chef d'agence des Miroiteries de l'Ouest. De 1989 à 1995, Jacques Pestre est Directeur Général de Somir SA. De 1995 à fin août 2011, M. Jacques Pestre exerce successivement les fonctions de Directeur Commercial Exploitation de Point.P BMSO (jusqu'en 2000), Directeur Général de régions du groupe Point.P (jusqu'en 2007) puis Président de Zone du Groupe Point.P (2010), Directeur Général Adjoint, en charge des Enseignes Spécialistes de SGDB France.
Depuis septembre 2011, M. Jacques Pestre est Directeur Général Adjoint de SGDB France en charge de l'enseigne Point.P.
M. Jacques Pestre exerce en outre des mandats de Président, Président du Conseil d'administration ou administrateur dans les sociétés suivantes du Pôle Distribution Bâtiment du Groupe Saint-Gobain : DOCKS DE L'OISE, SONEN (depuis 2012) BMSO, BMCE, COMASUD, BMRA, Méridionale des Bois et Matériaux MBM, CIBOMAT.
M. Jacques Pestre est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2011 et Président du Conseil de surveillance du FCPE « Saint-Gobain PEG France ».

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe
Néant

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
Néant

DENIS RANQUE

Administrateur
Membre du Comité des nominations et des rémunérations
Principale fonction exercée : Président du Conseil d'administration d'Airbus
Airbus – 42 avenue Raymond Poincaré – 75116 Paris

67 ans
Nationalité : Français
Nombre d'actions détenues : 888
Date de première nomination : juin 2003
Date de début de mandat : juin 2015
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2018

Expertise et expérience
M. Denis Ranque est ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École des Mines.
Il commence sa carrière au ministère de l'Industrie où il occupe plusieurs postes dans le secteur de l'énergie, avant de rejoindre le Groupe Thomson en 1983 en qualité de Directeur du Plan.
L'année suivante, il est muté à la Division Tubes Électroniques, d'abord comme Directeur de l'activité « Espace », puis, à partir de 1986, comme Directeur du département Tubes Hyperfréquences. Deux ans plus tard, cette division devient la filiale « Thomson Tubes électroniques » dont il est nommé Directeur Général en 1989.
En avril 1992, il est nommé Président et Directeur Général de Thomson Sintra « activités sous-marines ». Quatre ans plus tard, il devient Directeur Général de Thomson Marconi Sonar, la co-entreprise des systèmes sonar codétenue par THOMSON-CSF et GEC-MARCONI.
En janvier 1998, M. Denis Ranque est nommé Président-Directeur Général du Groupe THOMSON-CSF, qui prend en 2000 le nom de THALES. Il le quitte en 2009 du fait d'un changement d'actionnaire. Il est actuellement Président du Conseil d'administration d'Airbus. Il a été Président du Conseil d'administration de Mines Paris Tech, du Cercle de l'Industrie, de l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie et du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise. M. Denis Ranque est actuellement Président du Conseil d'administration de la Fondation de l'École Polytechnique.
Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.
M. Denis Ranque est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2003.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe
- Président du Conseil d'administration d'Airbus* (Pays-Bas)
- Administrateur de CMA-CGM

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
- Administrateur de Scilab Enterprises (jusqu'en 2017)

* Société cotée

5

GILLES SCHNEPP

Administrateur indépendant
Membre du Comité d'audit et des risques
Principale fonction exercée : Président du Conseil d'administration de Legrand
Legrand – 128 avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny – 87045 Limoges Cedex

60 ans
Nationalité : Français
Nombre d'actions détenues : 800
Date de première nomination : juin 2009
Date de début de mandat : juin 2017
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020

Expertise et expérience
M. Gilles Schnepp est diplômé de l'école des Hautes études commerciales (HEC). Il 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 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 depuis 2018. Il est également Président de la FIEEC (Fédération des Industries Electriques, Electroniques et de Communication) depuis juillet 2013 et il exerce au sein du MEDEF depuis 2018, les fonctions de membre du Conseil Exécutif ainsi que de Président de la Commission de la transition écologique et économique.
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 de Legrand*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
- Président-Directeur Général de Legrand* (jusqu'en 2018)
- Divers mandats et fonctions exercés au sein de sociétés filiales du groupe Legrand

* Société cotée

JEAN-DOMINIQUE SENARD

Administrateur référent
Administrateur indépendant
Président du Comité stratégique et de la RSE
Principale fonction exercée : Président de la Gérance de Michelin [(1)]
Michelin – 23 place des Carmes-Déchaux – 63040 Clermont-Ferrand Cedex 9

65 ans
Nationalité : Français
Nombre d'actions détenues : 4 425
Date de première nomination : juin 2012
Date de début de mandat : juin 2016
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2019

Expertise et expérience
Diplômé de l'école des Hautes études commerciales (HEC) et titulaire d'une maîtrise en droit, 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. Senard a rejoint Michelin en mars 2005 en tant que Directeur Financier et membre du Conseil exécutif du Groupe Michelin. En mai 2007, M. Senard 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 en mai 2012.
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
- Président de la Gérance de Michelin*
- Président du Conseil d'administration de Renault*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
- Administrateur de SEB* (jusqu'en 2013)

* Société cotée
(1) Comme annoncé par le groupe Michelin le 9 février 2018, Monsieur Jean-Dominique Senard quittera la présidence de la gérance de Michelin à l'issue de l'Assemblée générale du 17 mai 2019.

PHILIPPE THIBAUDET

Administrateur salarié
Principale fonction exercée : Chargé de mission EHS, Saint-Gobain Isover
Saint-Gobain Isover – 19 rue Paul Sabatier – 71102 Chalon-sur-Saône

38 ans
Nationalité : Français
Nombre d'actions détenues : 495
Date de première nomination : mai 2018
Date de début de mandat : juin 2018
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2021

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
Néant

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
Néant

Philippe Varin

Administrateur indépendant
Président du Comité d'audit et des risques
Principale fonction exercée : Président du Conseil d'administration d'Orano et Président du Conseil d'administration d'Areva
Orano – 1 place Jean Millier – 92400 Courbevoie

66 ans
Nationalité : Français
Nombre d'actions détenues : 3 026
Date de première nomination : juin 2013
Date de début de mandat : juin 2017
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice 2020

Expertise et expérience
Ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris, M. Philippe Varin a rejoint le Groupe Pechiney en 1978 en tant que chercheur. Il a occupé par la suite différents postes de direction au sein de ce Groupe (contrôle de gestion, stratégie, direction de projet) avant d'être nommé en 1995 Directeur de la Division Rhenalu puis Directeur Général du Secteur de l'Aluminium et membre du Comité exécutif du Groupe en 1999.
En 2003, il rejoint le groupe sidérurgique anglo-néerlandais Corus en tant que *Chief Executive Officer*.
Nommé Président du Directoire de PSA Peugeot Citroën en juin 2009, il quitte le Groupe en juin 2014.
Il est actuellement Président du Conseil d'administration d'Orano et Président du Conseil d'administration d'Areva. Il est également Président de France Industrie, Vice-Président du Conseil National de l'Industrie, et Président du Comité France de la Chambre de Commerce Internationale.
Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.
M. Philippe Varin est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2013.

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe
- Président du Conseil d'administration d'Orano*
- Président du Conseil d'administration d'Areva

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
- Président du Directoire de PSA Peugeot Citroën* (2009-2014)
- Administrateur de PCMA Holding BV (2009-2014)
- Administrateur de Faurecia SA* (2009-2014)
- Administrateur de Banque PSA Finance SA (2009-2014)
- Administrateur de BG Group Plc (2006-2013)
- Administrateur d'EDF* (2014-2016)

* Société cotée

5

1.1.2 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 21 février 2019, 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. Il résulte de l'examen réalisé par le Conseil, décrit ci-après, qu'à l'exception de Jean-Dominique Senard et Dominique Leroy, aucun de ces administrateurs ni l'entité ou le groupe dont il est issu et au sein duquel il exerce des fonctions dirigeantes exécutives, n'entretient de relation d'affaires avec la Société, son groupe ou sa Direction.

Le Conseil a procédé à un examen quantitatif et qualitatif de la situation de Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance de Michelin, et Dominique Leroy, administrateur délégué (CEO) de Proximus, et des relations d'affaires entretenues respectivement entre les groupes Michelin ou Proximus d'une part et Saint-Gobain d'autre part.

Les flux d'affaires entre chacun de ces deux groupes et Saint-Gobain, toutes activités confondues et au niveau mondial, représentent moins de 0,1 % de leurs chiffres d'affaires consolidés respectifs et 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*, Jean-Dominique Senard et Dominique Leroy, 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'intérêt aux termes desquelles l'administrateur intéressé aurait le devoir d'informer le Président-Directeur Général et l'administrateur référent de sa situation et de s'abstenir de participer aux débats et délibérations sur le sujet en cause (voir Section 1.1.2 du Chapitre 9).

Compte tenu de ce qui précède, le Conseil a considéré que Jean-Dominique Senard et Dominique Leroy n'entretiennent pas, directement ou indirectement, de relations d'affaires significatives avec le Groupe susceptibles d'affecter leur liberté de jugement ou leur indépendance.

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 Section 1.1.3 du présent Chapitre 5).

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 2019, huit administrateurs sur onze (soit 72,7 %) satisfont à l'intégralité des critères d'indépendance et sont donc considérés comme des administrateurs indépendants : Mmes Iêda Gomes Yell, Anne-Marie Idrac, Pamela Knapp, Agnès Lemarchand et Dominique Leroy et MM. Jean-Dominique Senard, Gilles Schnepp et Philippe Varin. Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, M. Jacques Pestre, représentant les actionnaires salariés, 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 [1]							
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	×	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓
Lydie Cortes	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Iêda Gomes Yell	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Anne-Marie Idrac	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Pamela Knapp	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Agnès Lemarchand	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Frédéric Lemoine	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×
Dominique Leroy	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jacques Pestre	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	×
Denis Ranque	✓	✓	✓	✓	✓	×	✓	✓
Gilles Schnepp	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Jean-Dominique Senard	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Philippe Thibaudet	×	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Philippe Varin	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

Dans ce tableau, ✓ représente un critère d'indépendance satisfait et X représente un critère d'indépendance non satisfait.

(1) Selon les critères énoncés par la recommandation 8.5 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 8.5.2 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 et (vi) ne pas être administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis plus de douze ans étant précisé que la perte de la qualité d'administrateur indépendant intervient à la date des douze 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.

Politique de diversité, complémentarité des compétences et expérience des administrateurs

Au 1er février 2019, trois membres du Conseil d'administration sur onze (soit 27 %) sont de nationalité étrangère (M. Jacques Pestre, représentant les actionnaires salariés, 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 ont, ou ont 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 (voir Section 1.1.1 du présent Chapitre 5).

Par ailleurs, dans le cadre de son auto-évaluation réalisée au cours de l'année 2018 (voir Section 1.2.4 du présent Chapitre 5), le Conseil d'administration a estimé que des progrès ont été accomplis en matière de diversité (âge, genre, expérience), notamment avec la nomination en novembre 2017 de Mme Dominique Leroy, appréciée pour son expérience de dirigeante d'un groupe coté et ses connaissances opérationnelles tant du monde de la distribution qu'en matière de transformation digitale. Le Conseil considère que sa taille et sa diversité en termes de genre sont adéquates. Les compétences et l'expérience de ses membres ont été jugées variées et complémentaires, tant en ce qui concerne la connaissance du monde de l'Industrie ou des Métiers du Groupe, qu'en matière d'innovation/digital, de management, de stratégie, en matière financière, de gouvernance et/ou de responsabilité sociale d'entreprise (voir biographies à la Section 1.1.1 du présent Chapitre 5).

Il a estimé aussi qu'il serait souhaitable, à l'occasion de futurs recrutements, de renforcer les compétences distribution, digital, e-commerce, d'accroître l'internationalisation, et de poursuivre le rajeunissement du Conseil tout en conservant un bon équilibre entre les administrateurs disposant d'une certaine ancienneté en son sein et les administrateurs plus récemment nommés. Il a été jugé important dans le cadre de futurs recrutements de maintenir la proportion de mandataires sociaux exécutifs en exercice au sein d'un autre grand groupe ou disposant d'une telle expérience.

Le graphique ci-après présente de manière synthétique les compétences des membres du Conseil d'administration au 1er février 2019 :

Enfin, le Conseil entend maintenir en son sein une proportion équilibrée d'hommes et de femmes (voir le paragraphe « Parité » ci-après).

Parité

Au 1er février 2019, le Conseil comprend cinq femmes sur douze membres (41,7 %), soit plus de 40 % de femmes, conformément à la loi du 27 janvier 2011 relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des Conseils d'administration. Conformément à la loi, M. Jacques Pestre, représentant les actionnaires salariés, est comptabilisé pour établir cette proportion, à la différence de Mme Lydie Cortes et M. Philippe Thibaudet, représentant les salariés, qui ne le sont pas.

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 imposé que la désignation d'un seul administrateur représentant les salariés. Cette initiative, anticipant la loi PACTE, s'est pleinement inscrite dans la culture de dialogue social de Saint-Gobain.

M. Jacques Pestre, administrateur représentant les salariés actionnaires est également nommé 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 d'entreprise (M. Vincent Cotrel, élu par les membres du Comité d'entreprise 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.

1.1.3 Conflits d'intérêts et déclarations relatives aux membres du Conseil d'administration

À la connaissance de la Compagnie de Saint-Gobain, au 1er février 2019, il n'existe aucun lien familial entre les administrateurs de la Compagnie, et, au cours des cinq dernières années, aucun administrateur n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et/ou n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de Direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Il n'existe pas, à la connaissance de la Compagnie de Saint-Gobain, de conflit d'intérêts entre la Compagnie de Saint-Gobain et les membres du Conseil d'administration au titre de leurs intérêts privés ou professionnels, ou de contrats 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-Directeur Général et l'administrateur référent, et de s'abstenir de participer aux débats et délibérations sur le sujet en cause (voir Section 1.1.2 du Chapitre 9).

1.1.4 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 2018	Anne-Marie Idrac (juin 2011) Jacques Pestre (juin 2011) Dominique Leroy (novembre 2017) Denis Ranque (juin 2003)
À l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2019	Iêda Gomes Yell (juin 2016) Frédéric Lemoine (avril 2009) Jean-Dominique Senard (juin 2012)
À l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2020	Pamela Knapp (juin 2013) Agnès Lemarchand (juin 2013) Gilles Schnepp (juin 2009) Philippe Varin (juin 2013)
À l'issue de l'Assemblée générale devant statuer sur les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2021	Pierre-André de Chalendar (juin 2006) Lydie Cortes (mai 2018) Philippe Thibaudet (mai 2018)

Il sera proposé à l'Assemblée générale devant se tenir le 6 juin 2019 de renouveler les mandats d'administrateur de Mmes Anne-Marie Idrac et Dominique Leroy, cette dernière ayant été cooptée en novembre 2017 en remplacement de Mme Olivia Qiu, démissionnaire, pour la durée restant à courir du mandat de cette dernière, soit jusqu'en juin 2019, et de Messieurs Jacques Pestre et Denis Ranque. Ces administrateurs ont fait preuve d'une grande assiduité : au cours de l'exercice 2018, Mme Anne-Marie Idrac a assisté à l'ensemble des réunions du Conseil et à l'ensemble des réunions du Comité des nominations et des rémunérations qu'elle préside ; Mme Dominique Leroy a assisté à sept des neuf réunions du Conseil (il s'agissait de sa première année de mandat) ; M. Jacques Pestre a assisté à l'ensemble des réunions du Conseil ; et M. Denis Ranque a assisté à huit des neuf réunions du Conseil et à trois des quatre réunions du Comité des nominations et des rémunérations.

Dans l'hypothèse du renouvellement des mandats de Mesdames Anne-Marie Idrac et Dominique Leroy et de Messieurs Jacques Pestre et Denis Ranque, le nombre de femmes siégeant au sein du Conseil d'administration serait de cinq sur douze (soit une proportion de 41,7 % calculée conformément à la loi) et le nombre d'administrateurs indépendants au sein du Conseil serait de huit sur onze (soit une proportion de 72,7 % calculée conformément aux règles fixées par le code AFEP-MEDEF).

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 2018 et les renouvellements proposés à l'Assemblée générale du 6 juin 2019 :

	Assemblée générale du 7 juin 2018	Assemblée générale du 6 juin 2019
Départ	Néant [1]	Néant
Renouvellement	Pierre-André de Chalendar	Anne-Marie Idrac (juin 2011) [3] Dominique Leroy (novembre 2017) [2] Jacques Pestre (juin 2011) [4] Denis Ranque (juin 2003)
Nomination/ratification proposée	Dominique Leroy [2]	Néant

(1) Mme Lydie Cortes et M. Philippe Thibaudet, administrateurs représentant les salariés, ont été désignés par le Comité de groupe pour remplacer MM. Pascal Laï et Alain Destrain, à l'issue de l'Assemblée générale du 7 juin 2018.

(2) Administrateur indépendant, coopté le 23 novembre 2017 à la suite de la démission de Mme Olivia Qiu au 30 juin 2017.

(3) Administrateur indépendant.

(4) Administrateur représentant les actionnaires salariés.

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 au cours de l'exercice 2018 et telle qu'envisagée à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2019, sous réserve du renouvellement des administrateurs désignés ci-dessus :

	À compter de l'Assemblée générale du 8 juin 2017	À compter de l'Assemblée générale du 7 juin 2018	À compter de l'Assemblée générale du 6 juin 2019 (sous réserve)
Taux d'indépendance (1)	73 %	73 %	73 %
Taux de féminisation (2)	42 %	42 %	42 %
Taux d'administrateurs de nationalité étrangère (3)	27 %	27 %	27 %

(1) Conformément aux règles fixées par le Code AFEP-MEDEF.
(2) Hors administrateurs représentant les salariés, conformément à la loi.
(3) 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 2018 et telle qu'envisagée, le cas échéant, à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires devant se tenir le 6 juin 2019:

Comité d'audit et des risques	Depuis l'Assemblée générale du 8 juin 2017
Président	Philippe Varin (1)
Membres	Pamela Knapp (1) Agnès Lemarchand (1) Gilles Schnepp (1)

(1) Administrateur indépendant.

Comité des nominations et des rémunérations	À compter du 27 octobre 2017	A compter de l'Assemblée générale du 6 juin 2019 (sous réserve)
Président	Anne-Marie Idrac (1)	Anne-Marie Idrac (1)
Membres	Iêda Gomes Yell (1) Pascal Laï (2) (3) Denis Ranque	Lydie Cortes (2) Iêda Gomes Yell (1) Dominique Leroy (1) Denis Ranque

(1) Administrateur indépendant.
(2) Administrateur représentant les salariés, non comptabilisé dans le ratio d'administrateurs indépendants, conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF.
(3) Membre du Comité des nominations et des rémunérations jusqu'au 7 juin 2018.

Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise	Depuis l'Assemblée générale du 8 juin 2017
Président	Jean-Dominique Senard (1)
Membres	Pierre-André de Chalendar Frédéric Lemoine

(1) Administrateur indépendant.

1.2 Fonctionnement du Conseil d'administration

1.2.1 Structure de gouvernance : unicité des fonctions de Direction et administrateur référent

Unicité des fonctions

Le Conseil d'administration a décidé dans sa séance du 3 juin 2010 de 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 a nommé M. Pierre-André de Chalendar 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. Beffa et de Chalendar, a fait suite à la cessation, en application de la limite d'âge statutaire, des fonctions de Président du Conseil d'administration par M. Jean-Louis Beffa, devenu alors Président d'honneur de la Compagnie de Saint-Gobain.

Le Conseil d'administration, qui en a débattu en dernière date lors de sa séance du 22 novembre 2018 dans le cadre de l'évaluation du Conseil menée par l'administrateur référent, considère l'unicité des fonctions comme 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.

Ce choix de la réunion des fonctions correspond, par ailleurs, à la longue tradition du Groupe Saint-Gobain. Il résulte de l'évaluation des travaux du Conseil, réitérée chaque année depuis 2013, que la quasi-totalité des administrateurs se satisfait de la réunion des fonctions opérées et a souhaité que celle-ci soit maintenue, y compris, en 2018, à l'occasion du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar.

Le Président-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 (voir Section 1.2.2 du présent Chapitre 5 et Section 1.1 du Chapitre 9).

Il convient en outre de souligner que l'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil, garant du bon respect des règles de gouvernance, est assuré par le rôle que jouent en particulier :

- tous les membres du Conseil – notamment, mais pas uniquement, les indépendants qui représentent 73 % des membres du Conseil d'administration, 100 % des membres du Comité d'audit et des risques et deux tiers des membres du Comité des nominations et des rémunérations – et les Présidents de Comités – tous indépendants, tous particulièrement compétents et expérimentés ; ainsi que
- les membres représentant les principaux actionnaires – les fonds du Plan d'Épargne du Groupe et Wendel – ; 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.

Il faut y ajouter :

- 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, qui connaît très bien le Groupe (voir ci-après) ;
- la nomination d'un Directeur Général Délégué entré en fonction le 1er janvier 2019 (voir Section 1.3.1 du présent Chapitre 5) ;
- 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 (voir Sections 1.2.2 du présent Chapitre 5 et 1.1.2 du Chapitre 9) ; 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 (voir Sections 1.2.2 du présent Chapitre 5 et 1.1.2 du Chapitre 9).

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, de convoquer, présider et animer les *executive sessions*, d'être un point de contact des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain sur des sujets de gouvernance et 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 figure à la Section 1.1.2 du Chapitre 9.

Une fois par an, l'administrateur référent rend compte de son action au Conseil d'administration.

Activités au cours de l'exercice 2018

En 2018, l'administrateur référent a assisté à l'ensemble des séances du Conseil d'administration et du Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise, comité qu'il préside, ainsi qu'à la moitié des séances du Comité des nominations et des rémunérations.

Lors du Conseil d'administration du 21 février 2019, M. Jean-Dominique Senard a présenté un bilan de son activité en tant qu'administrateur référent au titre de l'exercice 2018. Ses travaux ont notamment consisté à :

- examiner, avec le Président du 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) ;
- s'assurer de l'existence, prendre connaissance, débattre avec le Président-Directeur Général des plans de succession le concernant en cas de vacance imprévisible et à long terme puis rendre compte de ses diligences aux membres du Comité des nominations et des rémunérations et au Conseil conjointement avec le Président du Comité des nominations et des rémunérations ;
- présider, ou co-présider avec le Président du Comité des nominations et des rémunérations selon les sujets abordés (notamment le plan de transformation *Transform & Grow* et la nomination d'un Directeur Général Délégué), les réunions du Conseil tenues hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs (dites *executive sessions*) (voir Section 1.2.2 ci-après) ;
- conduire l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil et des Comités qui s'est déroulée selon les modalités suivantes :

  L'administrateur référent a revu le projet de questionnaire à soumettre aux administrateurs préparé par le Secrétaire Général ainsi que les réponses apportées, les administrateurs qui le souhaitaient ayant eu la possibilité de s'en entretenir avec l'administrateur référent.

  L'administrateur référent s'est entretenu avec le Président-Directeur Général et le Président du Comité des nominations et des rémunérations, et individuellement avec les administrateurs qui le souhaitaient, des contributions individuelles des administrateurs aux travaux du Conseil, au regard de leurs compétences et de leur participation respective aux délibérations.

  L'administrateur référent a présenté les résultats de cette auto-évaluation aux administrateurs lors d'une *executive session* et conduit le débat en vue d'en arrêter les conclusions. Cela a été l'occasion d'évoquer à nouveau le sujet de la dissociation ou de l'unicité des fonctions (voir Section 1.2.4 ci-après) ;
- rencontrer, en vue de l'Assemblée générale 2018, et, fin 2018, en vue de l'Assemblée générale 2019, plusieurs actionnaires afin de dialoguer sur la gouvernance de Saint-Gobain, à la demande du Président-Directeur Général ;
- discuter, avec le Président du Comité des nominations et des rémunérations, de l'opportunité et des modalités de la recomposition de ce Comité ;
- revoir les ordres du jour prévisionnels des séances du Conseil d'administration et des Comités pour l'exercice 2019 ;
- revoir la partie « Composition et fonctionnement du Conseil d'administration » du présent Chapitre.

L'administrateur référent a présenté un bilan de sa première année d'exercice aux actionnaires lors de l'Assemblée générale du 7 juin 2018.

1.2.2 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 stratégique et 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 2019, qui tient compte des révisions successives du code AFEP-MEDEF, est intégralement reproduit à la Section 1.1.2 du Chapitre 9, 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 ;
- 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.

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 mandataires sociaux au cours ou à l'issue d'une séance, afin d'évaluer les performances des mandataires sociaux et de réfléchir à l'avenir de la Direction du Groupe Saint-Gobain. Ainsi, chaque année, le Président-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 débats sur l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général, sur son plan de succession et sur son attribution d'instruments de rémunération de long terme (séances de novembre). En outre, le Président-Directeur Général a quitté la séance du Conseil de novembre lors de l'examen du projet de nomination du Directeur Général Délégué.

Le Conseil a l'intention de continuer à se réunir en 2019 hors la présence des dirigeants mandataires sociaux pour débattre plus généralement de questions de gouvernance, au-delà des questions de rémunération des dirigeants mandataires sociaux et d'évaluation du Conseil, et à l'initiative et sous la présidence de l'administrateur référent, le cas échéant en co-présidence avec le Président du Comité des nominations et des rémunérations dans l'hypothèse où il s'agit d'une personne différente et lorsque les matières relevant de la compétence du Comité des nominations et des rémunérations (notamment plan de succession et éléments de rémunération des dirigeants mandataires sociaux) sont abordées. 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, ainsi que d'un point sur l'évolution du cours de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice CAC 40 et à un indice sectoriel.

Entre les séances, les administrateurs reçoivent les communiqués diffusés par la Compagnie et, le cas échéant, toutes informations utiles sur les événements ou opérations significatifs pour le Groupe Saint-Gobain. Ils sont en droit de demander communication de tout document nécessaire aux délibérations du Conseil qu'ils estimeraient ne pas leur avoir été remis ; la demande est adressée au Président-Directeur Général qui peut la soumettre au Conseil pour décision.

L'administrateur référent veille 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 des jetons de présence et le droit des administrateurs de disposer d'une formation complémentaire sur les spécificités du Groupe Saint-Gobain, ses métiers et ses secteurs d'activité.

1.2.3 Principaux travaux du Conseil et des Comités au cours de l'exercice 2018

a) Principaux travaux du Conseil au cours de l'exercice 2018

Le Conseil d'administration a tenu neuf séances au cours de l'exercice 2018. Le taux de présence des administrateurs en fonctions au 1er février 2019 à l'ensemble de ces séances a été de 94 %. Sept des quatorze administrateurs ont assisté à l'ensemble des séances du Conseil. Cinq administrateurs ont manqué une seule séance. Deux administrateurs ont manqué deux séances. Aucun administrateur n'a manqué plus de deux séances.

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 dont ils sont membres au 1er février 2019.

Prénom et nom (fonction)	Assiduité aux 9 séances du Conseil (1)	Assiduité aux 4 séances du Comité d'audit et des risques	Assiduité aux 4 séances du Comité des nominations et des rémunérations	Assiduité aux 6 séances du Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise
Pierre-André de Chalendar *(Président-Directeur Général)*	100 %	N/A	N/A	100 %
Lydie Cortes *(Administrateur salarié)*	100 %	N/A	N/A	N/A
Iêda Gomes Yell *(Administrateur indépendant)*	89 %	N/A	100 %	N/A
Anne-Marie Idrac *(Administrateur indépendant)*	100 %	N/A	100 %	N/A
Pamela Knapp *(Administrateur indépendant)*	100 %	100 %	N/A	N/A
Agnès Lemarchand *(Administrateur indépendant)*	78 %	100 %	N/A	N/A
Frédéric Lemoine *(Administrateur)*	89 %	N/A	N/A	100 %
Dominique Leroy *(Administrateur indépendant)*	78 %	N/A	N/A	N/A
Jacques Pestre *(Administrateur représentant les salariés actionnaires)*	100 %	N/A	N/A	N/A
Denis Ranque *(Administrateur)*	89 %	N/A	75 %	N/A
Gilles Schnepp *(Administrateur indépendant)*	100 %	100 %	N/A	N/A
Jean-Dominique Senard *(Administrateur indépendant et administrateur référent)*	100 %	N/A	N/A	100 %
Philippe Thibaudet *(Administrateur salarié)*	100 %	N/A	N/A	N/A
Philippe Varin *(Administrateur indépendant)*	89 %	100 %	N/A	N/A

(1) Le taux de 89 % correspond à une séance manquée et celui de 78 % à deux séances manquées.

Les principaux thèmes abordés au cours des séances du Conseil d'administration sont évoqués ci-après.

Suivi des orientations stratégiques du Groupe et de ses Activités

À chacune de ses séances, conformément à son règlement intérieur, le Conseil a procédé à l'analyse de l'évolution de la situation du Groupe. Par ailleurs, au cours de chacune de ses séances, y compris un séminaire d'une demi-journée consacré à la présentation de la stratégie du Groupe, le Conseil a examiné et arrêté les orientations stratégiques du Groupe ou un aspect particulier de la stratégie, notamment projets d'acquisitions ou de cessions, y compris prise de participation de Saint-Gobain dans Sika (voir Section 5.4.2 du Chapitre 2), comparaison avec les principaux concurrents, situation d'un Pôle, d'une Délégation ou d'une Activité après avoir entendu, le cas échéant, un membre de la Direction Générale des Activités concernées.

Comme chaque année lors du séminaire stratégique en septembre, le Conseil d'administration a débattu des plans stratégiques des Pôles et des principales Activités du Groupe avec leurs dirigeants opérationnels, notamment, et selon les Pôles, la mise en œuvre de la feuille de route relative à la transformation digitale et la présence dans les pays émergents. Le Conseil a en outre suivi l'avancement de la feuille de route relative à la transformation digitale du Groupe. Il a également débattu de la création de valeur économique et boursière.

Le Conseil d'administration a également consacré une séance exceptionnelle à l'examen du programme de transformation du Groupe *Transform & Grow* annoncé le 26 novembre 2018 (voir Section 2 du Chapitre 1).

Gestion financière

Au titre de sa compétence légale, le Conseil a arrêté les comptes sociaux et consolidés annuels et semestriels, ainsi que les différents Rapports y afférents, après avoir entendu le compte rendu du Président 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 7 juin 2018, notamment la proposition de distribution du dividende, et les Rapports mis à disposition des actionnaires et convoqué les Assemblées générales d'actionnaires et de titres participatifs. Il a arrêté le Rapport sur les paiements faits aux États (industries extractives).

Il a arrêté le budget du Groupe Saint-Gobain, les différents Rapports et documents de gestion prévisionnelle, a renouvelé les autorisations annuelles consenties au Président-Directeur Général d'émettre des emprunts obligataires et de délivrer des cautions, avals et garanties. Il a en outre examiné les conventions réglementées autorisées en 2018 et celles conclues au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2018.

Il a mis en œuvre le programme de rachat d'actions de la Société.

Contrôle interne et gestion des risques

Le Conseil d'administration a procédé 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 mise à jour en 2018 par la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes et entendu le compte rendu du Président du Comité d'audit et des risques sur ces sujets.

En particulier, le Conseil d'administration a pris connaissance des résultats de l'audit réalisé par un prestataire externe et portant sur la cybersécurité du Groupe Saint-Gobain et débattu du plan révisé de cyberdéfense.

Il a examiné à plusieurs occasions la situation de la Société et du Groupe au regard de certains risques, procédures, litiges (notamment amiante, concurrence, incendie de la tour Grenfell au Royaume-Uni et environnement) et de l'évolution de l'environnement réglementaire. Le Secrétaire Général a rendu compte de la mise en œuvre et des évolutions du programme « Conformité » du Groupe (voir Section 1.1.2 du Chapitre 3). En outre, le Conseil a pris connaissance des mesures prises par le Groupe Saint-Gobain pour se conformer, d'une part, à la loi Sapin II notamment en matière de lutte contre la corruption et, d'autre part, au Règlement Général pour la Protection des Données (RGPD).

Le Conseil d'administration 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 quatre 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 :

- résultats extra-financiers et évolution du tableau de bord pour se concentrer sur les enjeux prioritaires (voir Section 1.5 du Chapitre 2 et Section 2.1 du Chapitre 4) ;
- changement climatique et réduction des émissions de CO_2 (impact carbone de la production et contribution des solutions Saint-Gobain) ;
- feuilles de route CO_2 et énergie, programmes d'innovation « R&D, CO_2 et énergie » ;
- économie circulaire (impacts et objectifs du Groupe Saint-Gobain, initiatives existantes au sein du Groupe) ;
- programme de conformité (concurrence, embargos, lutte contre la corruption) ;
- politique ressources humaines (en particulier, politique de non-discrimination et de diversité notamment en matière de représentation équilibrée des femmes et des hommes y compris au sein des instances dirigeantes, égalité professionnelle et salariale, gestion des talents), (voir Section 3.3.2 du Chapitre 3) ;
- politique Sécurité et politique Santé (voir Section 3.1 du Chapitre 3) ;
- politique environnement : notamment biodiversité (voir Section 2.4 du Chapitre 3), et plus généralement ;
- politique de responsabilité sociale d'entreprise au sein du Groupe (participation pour la troisième année consécutive à un niveau très satisfaisant à l'indice *Dow Jones Sustainability Index*) (voir Section 3.1 du Chapitre 7) ;
- suivi de l'outil SCORE (évaluation des produits pour la construction en fonction de critères de performance durable) (voir Section 2.1.3 du Chapitre 3).

En outre, les administrateurs ont participé, en février 2018, à un séminaire d'une demi-journée organisé spécifiquement à leur attention par le Groupe, consacré au changement climatique et ses conséquences pour les entreprises. 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 de leurs approches :

- environnementale : comprendre les causes et les conséquences du changement climatique pour mesurer l'importance de la limitation de la hausse des températures à 2 °C ;
- économique : évaluer les risques et opportunités liés aux conséquences du changement climatique : coût des transitions énergétiques, taxe carbone, rôle et attentes des investisseurs, etc. ;
- politique et sociétale : anticiper les risques et opportunités et favoriser l'émergence de nouveaux modèles de développement pour les entreprises.

Ce séminaire avait vocation à permettre à chaque administrateur de mieux appréhender les enjeux liés au changement climatique pour le Groupe Saint-Gobain et les conséquences sur sa stratégie.

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 et a débattu des résultats de cette évaluation (voir Section 1.2.4 du présent Chapitre 5).

Il a débattu, sur proposition de l'administrateur référent, de l'unicité des fonctions de Directeur Général et de Président du Conseil d'administration, en particulier dans le cadre du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar par l'Assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2018. À cette occasion, le Conseil a décidé de le renouveler dans ses fonctions de Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain.

Il s'est assuré de l'existence et de la mise en place de plans de succession du Président-Directeur Général en cas de vacance imprévisible et de suffisamment de successeurs potentiels à long terme.

Il a, sur proposition du Président-Directeur Général et recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, nommé M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué, à effet au 1er janvier 2019 (voir Section 1.3 du présent Chapitre 5).

Il 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 des mandats de certains administrateurs, ainsi que des modifications des statuts de la Compagnie de Saint-Gobain relatives au nombre d'administrateurs représentant les salariés au Conseil. Il a formulé ses propositions de renouvellement de mandats et composition des Comités en vue de l'Assemblée du 6 juin 2019 (voir Section 1.1.4 du présent Chapitre 5).

Le Conseil a enfin statué sur le programme de formation des administrateurs représentant les salariés.

Rémunérations du Président-Directeur Général, du Directeur Général Délégué et intéressement à long terme des salariés

Le Conseil a revu et arrêté les différentes composantes de la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar (part fixe, part variable et allocations d'options sur actions et d'actions de performance) et leur équilibre respectif (voir Section 2.2 du présent Chapitre 5). Il a arrêté les principes généraux de la politique de rémunération du Président-Directeur Général pour 2018 et, lors de sa séance du 21 février 2019, pour 2019 (voir (e) de la Section 2.2.2 du présent Chapitre 5). Le Conseil a également autorisé le renouvellement des conventions réglementées relatives à des engagements pris au bénéfice de M. Pierre-André de Chalendar à l'occasion du renouvellement de son mandat d'administrateur (voir Section 5 du présent Chapitre 5).

En outre, dans le cadre de la nomination de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué, le Conseil a, lors de sa séance du 22 novembre 2018, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, fixé certains éléments de sa rémunération en tant que Directeur Général Délégué : part fixe, plafond de la part variable, plafonds d'attributions, règles de couverture, obligation de conservation et sort de la rémunération de long terme en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social. Le Conseil a également autorisé la conclusion de conventions réglementées relatives à des engagements pris au bénéfice du Directeur Général Délégué : accord de non-concurrence, indemnité de rupture contractuelle, régime de retraite supplémentaire à prestations définies et contrats de prévoyance et frais de santé. Le Conseil a, enfin, fixé les objectifs quantifiables et qualitatifs applicables à la part variable de la rémunération du Directeur Général Délégué au titre de 2019 lors de sa séance du 21 février 2019 (voir Section 2.2.3 du Chapitre 5).

Le Conseil a par ailleurs décidé la mise en place et arrêté les principales caractéristiques des plans 2018 d'options sur actions et d'actions de performance et arrêté les critères de performance prévus par ces plans pouvant bénéficier au dirigeant mandataire social et à certaines catégories de salariés (voir Section 2.4 du présent Chapitre 5).

Dans le cadre de la poursuite du développement de l'actionnariat salarié, le Conseil a décidé d'offrir à nouveau à ses salariés et anciens salariés la possibilité de souscrire, sous certaines conditions, à une augmentation de capital qui leur sera réservée en 2019, dans la limite de 6 millions d'actions, soit un peu plus de 1 % du capital social au maximum (voir Section 2.3 du Chapitre 7).

b) Principaux travaux des Comités au cours de l'exercice 2018

Les Comités du Conseil

Le Conseil compte en son sein trois Comités destinés à améliorer 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 stratégique et 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 non audit 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 2018 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 proposer un mandat au sein d'un Comité dans la mesure où la participation active à un Comité nécessite de connaître le fonctionnement du Conseil d'administration et de ses Comités et d'être en mesure d'appréhender les grands enjeux auxquels la Société est exposée, ce qui ne peut s'acquérir qu'après un délai suffisant.

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. Le Conseil d'administration a décidé, en particulier, de nommer Mme Dominique Leroy, administrateur indépendant, et, conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, Mme Lydie Cortes, administrateur représentant les salariés, membres du Comité des nominations et des rémunérations à l'issue de l'Assemblée générale du 6 juin 2019.

Compte tenu du remplacement des administrateurs représentant les salariés et des renouvellements de mandats d'administrateur soumis à l'Assemblée du 6 juin 2019, la composition des Comités a été modifiée comme indiqué à la Section 1.1.4 du Chapitre 5 (« Synthèse de l'évolution de la composition des Comités du Conseil d'administration »).

Comité d'audit et des risques

Composition	
M. PHILIPPE VARIN Président	**MME AGNÈS LEMARCHAND** Membre
MME PAMELA KNAPP Membre	**M. GILLES SCHNEPP** Membre

100 %
D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS

100 %
DE TAUX DE PRÉSENCE

Au 1er février 2019, tous les membres du Comité d'audit et des risques sont des administrateurs indépendants (100 %) dont son Président. Aucun dirigeant mandataire social n'en fait partie.

Chacun de ses membres, de 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 (voir leur biographie Section 1.1.1 du présent Chapitre 5). 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 2019, 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 financière,
  - de l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques,
  - du contrôle légal des comptes annuels et des comptes consolidés par les Commissaires aux comptes,
  - de l'indépendance des Commissaires aux comptes ;
- il assure le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières, s'assure de la pertinence et de la permanence des méthodes comptables adoptées pour l'établissement des comptes et vérifie que les procédures internes de collecte et de contrôle des informations garantissent celles-ci ;
- il examine les comptes sociaux et consolidés semestriels et annuels, qui lui sont présentés par la Direction Générale, préalablement à leur examen par le Conseil d'administration ;
- il examine le périmètre des sociétés consolidées et, le cas échéant, les raisons pour lesquelles des sociétés n'y seraient pas incluses ;
- il examine les risques et engagements hors bilan significatifs, et est destinataire d'une note circonstanciée du Directeur Financier sur ces sujets ;
- il est informé par la Direction Générale de l'organisation et du fonctionnement du dispositif de gestion des risques ;
- il prend connaissance du plan d'action du contrôle interne et est informé au moins une fois par an des résultats de ses travaux ;
- il donne son avis sur l'organisation de l'audit interne, est informé de son programme de travail et est destinataire d'une synthèse périodique de ses Rapports ;
- il examine le programme d'intervention des Commissaires aux comptes de la Compagnie et les conclusions de leurs contrôles. Il est destinataire d'une note des Commissaires aux comptes sur les principaux points relevés au cours de leurs travaux et sur les options comptables retenues ;
- il conduit la procédure de sélection des Commissaires aux comptes de la Compagnie, formule un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal, soumet au Conseil d'administration le résultat de cette sélection, et émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale ;
- il 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 Saint-Gobain 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 2018

Le Comité d'audit et des risques s'est réuni quatre fois en 2018, en février, avril, juillet et septembre. Le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces séances a été de 100 %.

Ses travaux ont notamment porté sur les thèmes suivants :

- examen préalable approfondi des comptes sociaux et consolidés annuels (février) et semestriels (juillet) et audition de la Direction Générale, de la Direction Financière et des Commissaires aux comptes, préalablement à la tenue des séances du Conseil d'administration. À ces occasions, le Comité a examiné, en présence des Commissaires aux comptes, les principaux points discutés avec la Direction Financière lors de l'établissement de ces comptes, en particulier l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs qui ont par ailleurs fait l'objet d'une note spécifique du Directeur Financier à l'attention du Comité. Les points essentiels des résultats de l'audit légal de même que les options comptables retenues ont également été abordés ;

- examen du Rapport d'activité de la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes pour 2018, son plan d'audits pour 2019 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 2018 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 ;
- le Comité d'audit et des risques a pris connaissance de l'évolution des cybermenaces et du déploiement du plan de cyberdéfense révisé à la suite de la cyberattaque survenue le 27 juin 2017. Il a en outre confié à un prestataire externe une mission d'audit portant sur la cybersécurité du Groupe Saint-Gobain et a pris connaissance et débattu de ses résultats ;
- le Comité d'audit et des risques a pris connaissance des mesures prises par le Groupe Saint-Gobain pour se conformer, d'une part à la loi Sapin II, notamment en matière de lutte contre la corruption, et, d'autre part, au Règlement Général pour la Protection des Données (RGPD) ;
- examen de la politique fiscale du Groupe ;
- situation résultant de l'évolution des litiges, notamment liés à l'amiante aux États-Unis et en France. Le Comité procède régulièrement à une revue détaillée avec les Commissaires aux comptes des conséquences financières et comptables que cette situation emporte pour les filiales américaines concernées et pour le Groupe, et en rend compte au Conseil d'administration ;
- 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 2017 pour leurs missions de contrôle légal des comptes, et pour leurs autres prestations (voir Section 1.4 du Chapitre 9) ;
- proposition au Conseil d'administration de renouveler le mandat de Commissaire aux comptes de KPMG Audit lors de l'Assemblée générale du 7 juin 2018.

En outre le Comité a procédé, hors toute autre présence, à l'audition des Commissaires aux comptes, puis à l'audition individuelle du Directeur de la Gestion Financière, du Directeur de la Trésorerie et du Financement, des Risques et Assurances, du Directeur de l'Audit et du Contrôle Internes, et du Directeur Financier, en conformité avec les recommandations du code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. Il n'a pas recouru à des experts extérieurs dans l'exercice de sa mission, mais a participé au choix du prestataire en charge de l'audit portant sur la cybersécurité du Groupe Saint-Gobain.

Le Comité a rendu compte de ses diligences et formulé ses recommandations au Conseil d'administration dans ses séances des 22 février, 23 mai, 26 juillet et 27 septembre 2018.

Comité des nominations et des rémunérations

Composition	
MME ANNE-MARIE IDRAC Président	**M. PASCAL LAÏ** Membre (jusqu'au 7 juin 2018)
MME IÊDA GOMES YELL Membre	**M. DENIS RANQUE** Membre

2/3
D'ADMINISTRATEURS INDÉPENDANTS DONT LE PRÉSIDENT DU COMITÉ

92 %
DE TAUX DE PRÉSENCE

Au 1er février 2019, le Comité des nominations et des rémunérations comprend deux administrateurs indépendants sur trois (2/3), dont son Président. Il est prévu qu'un administrateur représentant les salariés intègre le Comité à compter de l'Assemblée générale du 6 juin 2019 conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF (voir Section 1.1.4 du présent Chapitre 5), ainsi qu'un administrateur indépendant supplémentaire, Mme Dominique Leroy. L'administrateur représentant les salariés n'est pas comptabilisé dans le ratio d'administrateurs indépendants, conformément aux recommandations de ce même code. Aucun dirigeant mandataire social ne fait partie du Comité.

Attributions (extraits du règlement intérieur du Conseil)

Le Comité exerce les attributions d'un Comité des nominations et d'un Comité des rémunérations telles que prévues par le code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

Aux termes du règlement intérieur du Conseil d'administration en vigueur au 1er février 2019, 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 Président-Directeur Général, qu'une personne a été identifiée en cas de vacance imprévisible et qu'il existe suffisamment de successeurs potentiels pour assurer la relève le moment venu ;
- il débat des propositions à présenter au Conseil en cas de vacance, pour quelque cause que ce soit, du mandat de Président-Directeur Général ;
- il examine, le cas échéant, la ou les propositions du Président-Directeur Général tendant à la nomination d'un Directeur Général et/ou d'un ou de plusieurs Directeurs Généraux Délégués, et en rend compte au Conseil ;

- il formule des propositions au Conseil d'administration sur la détermination du montant et des modalités de la rémunération, notamment des critères de sa partie variable, du Président-Directeur Général, ainsi que sur la fixation des autres dispositions relatives à son statut ;
- il débat de la politique générale d'attribution des options sur actions et des actions de performance, ainsi que du choix entre options de souscription et options d'achat d'actions et examine les propositions de la Direction Générale tendant à l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions de performance à des salariés du Groupe Saint-Gobain ;
- il examine les propositions du Président-Directeur Général tendant à la mise en place par ce dernier de plans de rémunération à long terme ;
- il formule des propositions relatives à l'attribution d'options sur actions, d'actions de performance et de rémunérations à long terme au Président-Directeur Général et aux autres membres de la Direction du Groupe Saint-Gobain.

Fonctionnement au cours de l'exercice 2018

Le Comité des nominations et des rémunérations s'est réuni quatre fois en 2018, en février, mars, septembre et novembre. Le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces séances a été de 92 %.

Ses travaux ont notamment porté sur les thèmes suivants :

- le Comité a formulé ses recommandations au Conseil sur la fixation de la part variable de la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar au titre de 2017. Il a également formulé ses propositions au Conseil en matière de politique de rémunération du Président-Directeur Général pour 2018 en application du régime du *Say on Pay ex ante*, notamment en ce qui concerne le montant de la part fixe et le plafond et les critères et objectifs de détermination de la part variable de sa rémunération au titre de 2018, les règles de plafonnement devant s'appliquer en matière d'attributions d'options sur actions et d'actions de performance en 2018, et le sort des éléments de rémunération de long terme en cas de cessation des fonctions de mandataire social du Président-Directeur Général (voir (e) de la Section 2.2.2 du présent Chapitre 5). Il a formulé ses propositions d'attributions ou de versement au Conseil à l'occasion de la mise en œuvre de cette politique de rémunération au bénéfice de M. Pierre-André de Chalendar en 2018 (voir Section 2.2 du présent Chapitre 5). En outre, le Comité a réexaminé et recommandé au Conseil d'autoriser les conventions réglementées relatives à des engagements pris au bénéfice de M. Pierre-André de Chalendar à l'occasion du renouvellement de son mandat d'administrateur par l'Assemblée générale du 7 juin 2018 ;
- le Comité a formulé ses recommandations au Conseil dans le cadre de la nomination de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué, à effet au 1er janvier 2019. En particulier, il a formulé ses propositions au Conseil en matière de politique de rémunération du Directeur Général Délégué pour 2019 en application du régime du *Say on Pay ex ante*, notamment en ce qui concerne le montant de la part fixe et le plafond et les critères et objectifs de détermination de la part variable de sa rémunération au titre de 2019, les règles de plafonnement devant s'appliquer en matière d'attributions d'options sur actions et d'actions de performance en 2019, et le sort des éléments de rémunération de long terme en cas de cessation des fonctions de mandataire social du Directeur Général Délégué. En outre, le Comité a recommandé au Conseil d'autoriser les conventions réglementées relatives à des engagements pris au bénéfice de M. Benoit Bazin (voir Section 2.2.3 du présent Chapitre 5) ;
- le Comité s'est assuré de l'existence des plans de succession du Président-Directeur Général en cas de vacance imprévisible et à long terme, après l'entretien de la Présidente du Comité et de l'administrateur référent avec le Président-Directeur Général à ce sujet ;
- 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 1.1.2 du présent Chapitre 5) ;
- le Comité a en outre débattu du renouvellement par le Conseil d'administration des plans d'options sur actions et d'actions de performance (ces rémunérations d'intéressement à long terme, différées, variables et conditionnelles au profit du dirigeant mandataire social et de certains salariés étant soumises à des critères de performance), et a notamment arrêté les conditions de présence et de performance auxquelles lui paraissaient devoir être soumises ces attributions ;
- le Comité a proposé au Conseil de modifier les statuts de la Compagnie de Saint-Gobain pour prévoir la désignation de deux administrateurs salariés au sein du Conseil quelle que soit sa taille (voir Section 1.1.2 du présent Chapitre 5) ;
- il a formulé au Conseil des propositions sur le programme de formation des administrateurs représentant les salariés ;
- il a enfin revu la partie « Gouvernement d'entreprise » du Document de référence 2017.

Le Comité a rendu compte de ses diligences et formulé ses recommandations au Conseil d'administration dans ses séances des 22 février, 22 mars, 27 septembre et 22 novembre 2018.

Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise

Composition	
M. JEAN-DOMINIQUE SENARD Président	**M. FRÉDÉRIC LEMOINE** Membre
M. PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR Membre	

100 %
DE TAUX DE PRÉSENCE

5

Attributions (extraits du règlement intérieur du Conseil)

Aux termes du règlement intérieur du Conseil d'administration en vigueur au 1er février 2019, ses attributions sont les suivantes :

- le Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise est chargé d'examiner le plan stratégique, ses potentiels d'amélioration et les sujets stratégiques proposés par ses membres ;
- 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 2018

Le Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise s'est réuni six fois en 2018, en février, mars, mai, juillet, septembre et novembre. Le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces séances a été de 100 %.

Ses travaux ont porté sur le budget et le plan 2018, les perspectives et l'évolution de l'activité du Groupe, le programme de transformation du Groupe Saint-Gobain *Transform & Grow* annoncé le 26 novembre 2018, l'effet sur le Groupe de divers scénarii économiques, les projets d'acquisitions ou de cessions du Groupe – y compris celui portant sur une prise de participation dans Sika (voir Section 5.4.2 du Chapitre 2) – et sur tous les autres sujets stratégiques soumis au Conseil. Le Comité a examiné plus particulièrement certains aspects de la stratégie du Groupe (notamment situation d'un Pôle, d'une Délégation ou d'une Activité). Il a également proposé au Conseil des sujets à aborder au cours du séminaire stratégique.

Ses travaux ont également porté sur des sujets de responsabilité sociale d'entreprise présentés au Conseil, en particulier sur les thèmes suivants : résultats extra-financiers et évolution du tableau de bord pour se concentrer sur les enjeux prioritaires, changement climatique et réduction des émissions de CO_2 (impact carbone de la production et contribution des solutions Saint-Gobain), feuilles de route CO_2 et énergie, programmes d'innovation « R&D, CO_2 et énergie », outil SCORE d'évaluation des produits pour la construction en fonction de critères de performance durable.

Le Comité a rendu compte de ses diligences au Conseil d'administration dans ses séances des 22 février, 22 mars, 26 juillet, 27 septembre et 22 novembre 2018.

1.2.4 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 2016).

Les années intermédiaires, elle est réalisée sur la base d'un questionnaire adressé à chacun des administrateurs et, conformément aux souhaits des administrateurs formulés à l'issue des travaux d'évaluation réalisés en 2017 d'obtenir, pour ceux qui le souhaitent, un retour sur leur contribution individuelle, l'auto-évaluation de 2018 a également compris les trois étapes suivantes :

- entretien entre le Président du Comité des nominations et des rémunérations, l'administrateur référent et le Président-Directeur Général 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-Directeur Général 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 cette évaluation pour l'année 2018 a été arrêtée par le Conseil lors de sa séance du 27 septembre 2018, sur proposition de l'administrateur référent. Les treize administrateurs en fonctions à cette date ont été consultés et ont participé aux travaux d'évaluation du Conseil d'administration. L'administrateur référent a conduit l'auto-évaluation et a rendu compte des résultats de cette évaluation au Conseil d'administration du 22 novembre 2018 en formulant des propositions d'amélioration.

L'administrateur référent, le Président du Comité des nominations et des rémunérations et le Président-Directeur Général se sont entretenus des contributions effectives de chacun des administrateurs aux travaux du Conseil, au regard de leurs compétences et de leur participation respective aux délibérations. Le questionnaire détaillé auquel répond chaque administrateur qui porte notamment sur le fonctionnement du Conseil lui permet, s'il le souhaite, d'exprimer librement son appréciation sur les contributions individuelles des autres administrateurs. Les contributions individuelles des administrateurs sont par ailleurs particulièrement examinées par le Comité des nominations et des rémunérations, puis par le Conseil, à l'occasion du renouvellement du mandat des administrateurs et de la recomposition des Comités le cas échéant.

Observations générales

Les travaux d'évaluation ont mis en exergue la satisfaction des administrateurs constatant les progrès accomplis depuis plusieurs années. Le jugement positif s'est donc maintenu.

Une très large majorité des administrateurs estime que la dynamique du Conseil, caractérisée par l'interaction des administrateurs dans le processus de décision sur tous les sujets de son ressort, et avec le Président-Directeur Général, est tout à fait satisfaisante.

Les administrateurs considèrent en effet que le Conseil fonctionne bien, qu'il est indépendant, compétent, composé de manière équilibrée et diversifiée, traite de tous les sujets qui sont de son ressort. Ils se montrent satisfaits de la pertinence, la qualité et la clarté de l'information mise à leur disposition pour l'exercice de leur mission, en particulier sur les risques en matière de cybersécurité et les enjeux du programme de transformation du Groupe Saint-Gobain *Transform and Grow*. Ils font part de la richesse du dialogue et de la liberté des échanges au sein du Conseil et avec la Direction du Groupe, en particulier le Président-Directeur Général dont ils louent la disponibilité, du mode de fonctionnement ouvert du Conseil, de l'apport et des compte rendus des travaux de préparation des Comités, ainsi que de la disponibilité des dirigeants.

Les administrateurs ont également plébiscité le séminaire d'une demi-journée organisé spécifiquement à leur attention par le Groupe, consacré au changement climatique et ses conséquences pour les entreprises, souligné l'utilité des déplacements sur site et du séminaire stratégique permettant en particulier de rencontrer les Directeurs de Pôles, d'Activités et les Délégués. Ils ont de plus salué la qualité des travaux des Comités du Conseil. Enfin, les administrateurs apprécient la mise à disposition d'une plateforme digitale pour exercer leurs missions, permettant notamment un partage facilité de documents sous format numérique.

Composition du Conseil d'administration

La taille du Conseil a évolué au cours des quatre dernières années, passant de 18 membres en décembre 2014 du fait de l'intégration des deux administrateurs représentant les salariés nommés en application de la loi, à 17 membres à l'issue de l'Assemblée générale de 2015, à 16 membres à l'issue de l'Assemblée générale de 2016, puis à 14 membres depuis l'issue de l'Assemblée générale de 2017 (voir Section 1.1.4 du présent Chapitre 5). Elle est désormais jugée adéquate.

La composition du Conseil est considérée comme satisfaisante, notamment avec la nomination en novembre 2017, de Mme Dominique Leroy, appréciée pour son expérience de dirigeante d'un groupe coté et ses connaissances opérationnelles tant du monde de la distribution qu'en matière de transformation digitale.

Les administrateurs ont estimé qu'il serait souhaitable, à l'occasion de futurs recrutements, de renforcer les compétences distribution, digital, e-commerce, d'accroître l'internationalisation, et de poursuivre le rajeunissement du Conseil tout en conservant un bon équilibre entre les administrateurs disposant d'une certaine ancienneté en son sein et les administrateurs plus récemment nommés. Il a été jugé important dans le cadre de futurs recrutements de maintenir la proportion de mandataires sociaux exécutifs en exercice au sein d'autres grands groupes ou disposant d'une telle expérience.

Dans le cadre de l'évaluation du fonctionnement du Conseil menée en 2018, les compétences et l'expérience des administrateurs ont été jugées variées et complémentaires, tant en ce qui concerne la connaissance du monde de l'Industrie ou des Métiers du Groupe, qu'en matière d'innovation/digital, de management, de stratégie, en matière financière, de gouvernance et/ou de responsabilité sociale d'entreprise.

Les administrateurs ont confirmé, après en avoir débattu, leur souhait de maintenir l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur Général (voir Section 1.2.1 du présent Chapitre 5).

Les attributions de l'administrateur référent sont jugées unanimement adéquates. Les administrateurs estiment que ses travaux s'articulent bien avec ceux du Comité des nominations et des rémunérations. La personnalité de l'administrateur référent et son mode de fonctionnement, discret et efficace, sont appréciés.

Bilan de la mise en œuvre des recommandations en 2018 et pistes d'amélioration pour 2019

Les administrateurs considèrent que les recommandations formulées à l'issue de l'évaluation de 2017 ont bien été prises en compte en 2018. Elles concernent en particulier le recrutement d'un étranger plus jeune au profil Digital et/ou Distribution et disposant d'une expérience opérationnelle solide en la personne de Mme Dominique Leroy, la poursuite de l'approfondissement des sujets stratégiques et des projets d'acquisition, de création de valeur (notamment à l'occasion des acquisitions), de transformation digitale et l'analyse des risques et opportunités technologiques – en particulier l'évolution du risque de cybersécurité – et encore l'amélioration la connaissance par les administrateurs des principaux responsables opérationnels du Groupe.

Afin de continuer à progresser, le Conseil a retenu les conclusions suivantes, sur proposition de l'administrateur référent, ressortant de l'évaluation :

- dans le cadre de prochains recrutements, rechercher un administrateur plus jeune (le cas échéant étranger), au profil digital/numérique/e-commerce ou un dirigeant en exercice au sein d'un autre grand groupe (ou à défaut ayant eu une telle expérience), ou un profil connaissant la Distribution. Idéalement, le nouvel entrant devra disposer d'une expérience opérationnelle dans l'un des pays à plus forte croissance dans lequel le Groupe Saint-Gobain est implanté (Asie-Chine, Inde, États-Unis d'Amérique, Afrique…) ;
- poursuivre l'approfondissement des sujets suivants : la création de valeur, l'évolution du cours de bourse, la vitesse de rotation du portefeuille d'activités, l'évolution du *business model* et des emplois en lien avec la digitalisation, l'analyse des risques et opportunités technologiques ;
- suivre la mise en œuvre de la nouvelle organisation du Groupe et la perception qu'en aura le marché ;
- entretenir la connaissance par les administrateurs des principaux responsables opérationnels du Groupe ;
- organiser des formations sur des thèmes d'intérêt pour les Activités de Saint-Gobain ;
- nommer un administrateur salarié au Comité des nominations et des rémunérations en remplacement de l'administrateur salarié sortant.

1.2.5 Parcours d'intégration des administrateurs

Le Conseil d'administration se réunit une fois par an sur un site de production ou dans un centre de recherche du Groupe.

En mai 2018, le Conseil d'administration a visité la Halle de Pantin en France qui regroupe les principales enseignes de SGDB France.

Chaque nouvel administrateur peut sur 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 de la Direction du Groupe (voir Section 3.2 du chapitre 1).

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.

1.3 Direction du Groupe

1.3.1 Président-Directeur Général et Directeur Général Délégué

Président-Directeur Général

La Direction Générale de la Compagnie de Saint-Gobain se compose du Président-Directeur Général et, depuis le 1er janvier 2019, d'un Directeur Général Délégué. L'organisation opérationnelle de la Direction du Groupe Saint-Gobain s'appuie sur un Comité Exécutif présidé par le Président-Directeur Général (voir Section 3.2 du chapitre 1).

Depuis la réunion des fonctions de Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain avec la Présidence du Conseil d'administration le 3 juin 2010, la fonction de Président-Directeur Général est assurée par M. Pierre-André de Chalendar, dont le mandat d'administrateur a été renouvelé par l'Assemblée générale du 7 juin 2018 (voir Section 1.2.1 du présent Chapitre 5).

Le Président-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 (voir Section 1.2.2 du présent Chapitre 5 et Section 1.1 du Chapitre 9). Sur l'équilibre des pouvoirs au sein du Conseil d'administration, garant du bon respect des règles de gouvernance, voir Section 1.2.1 du présent Chapitre 5.

Directeur Général Délégué

Lors de sa séance du 22 novembre 2018, le Conseil d'administration, sur proposition du Président-Directeur Général et recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a nommé M. Benoit Bazin en tant que Directeur Général Délégué à compter du 1er janvier 2019. Il est particulièrement en charge du programme de transformation du Groupe Saint-Gobain annoncé le 26 novembre 2018 et de la gestion des quatre régions : Europe du Nord ; Europe du Sud, Moyen-Orient et Afrique ; Amériques et Asie-Pacifique (voir Section 2 du chapitre 1). Il participe en outre aux séances du Conseil d'administration.

M. Benoit Bazin est diplômé de l'École Polytechnique, des Ponts Paris Tech et de l'Institut d'études politiques de Paris en économie. Il est également titulaire d'un Master of Science du Massachusetts Institute of Technology.

En 1995, il entre au ministère de l'Économie et des Finances comme rapporteur au Comité interministériel de restructuration industrielle puis responsable aéronautique, électronique et défense au service des participations de la Direction du Trésor.

M. Benoit Bazin a rejoint Saint-Gobain en 1999 comme Directeur du Plan de la Branche Abrasifs. En septembre 2000, il est nommé Directeur du Plan de la Compagnie de Saint-Gobain. En 2002, il devient Directeur Général Amérique du Nord et Abrasifs Agglomérés Monde de la Branche Abrasifs. En 2005, il est nommé Directeur Financier de la Compagnie de Saint-Gobain. M. Benoit Bazin dirige, de 2009 à fin 2015, le Pôle Distribution Bâtiment puis, de 2016 à fin 2018, le Pôle Produits pour la Construction. Il a été Directeur Général Adjoint de la Compagnie de Saint-Gobain de 2010 à fin 2018.

En outre, M. Benoit Bazin a 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.

Le Directeur Général Délégué est soumis aux mêmes limites de pouvoirs que le Président-Directeur Général (voir Section 1.2.2 du présent Chapitre 5 et Section 1.1 du Chapitre 9).

1.3.2 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 qui comprend désormais 14 membres (voir Section 3.2 du Chapitre 1). Sa nouvelle composition reflète la nouvelle structure organisationnelle du Groupe Saint-Gobain, qui a pour objectif d'intensifier la proximité du Groupe avec ses marchés finaux. Outre le Président-Directeur Général et le Directeur Général Délégué, les Directeurs Généraux Adjoints en charge des entités régionales et de l'entité globale Solutions de Haute Performance en sont notamment membres (voir Section 2 du Chapitre 1).

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.

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.

2.1 Rémunération versée aux administrateurs – jetons de présence

Les administrateurs perçoivent des jetons de présence dont le montant annuel global a été fixé à 1,1 million d'euros par l'Assemblée générale du 5 juin 2014, à effet à compter du 1er janvier 2015.

Les règles de répartition des jetons de présence applicables depuis l'exercice 2015, et arrêtées par le Conseil d'administration du 25 septembre 2014, sont les suivantes :

- le Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain ne perçoit pas de jetons de présence ;
- chacun des autres membres du Conseil d'administration se voit allouer, à titre de partie fixe, la somme annuelle de 24 750 euros et, à titre de partie variable, 3 300 euros par présence effective aux séances ;
- les Présidents et membres du Comité d'audit et des risques, du Comité des nominations et des rémunérations et du Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise (hormis M. Pierre-André de Chalendar) se voient en outre allouer, à titre de partie fixe, respectivement les sommes annuelles de 5 500 euros et de 2 750 euros, et, à titre de partie variable, 2 200 euros par présence effective aux séances ;
- les montants alloués à titre de partie fixe sont réglés *prorata temporis* lorsque les mandats prennent naissance ou fin en cours d'exercice ;
- les règlements sont faits semestriellement à semestre échu, et la distribution du solde disponible éventuel du montant annuel alloué est effectuée au début de l'exercice suivant, au prorata des parts variables allouées aux membres du Conseil, tant au titre des séances du Conseil qu'au titre des séances des Comités tenues au cours de l'exercice écoulé.

La part variable est prépondérante en cas d'assiduité aux séances du Conseil et aux travaux des Comités.

L'administrateur référent n'a pas souhaité percevoir de rémunération au titre de cette fonction.

Le tableau ci-après présente les montants individuels des jetons de présence perçus par les membres du Conseil d'administration (parties fixe et variable confondues) au titre des exercices 2017 et 2018.

Tableau 3 – Récapitulatif des rémunérations de chaque membre du Conseil d'administration (nomenclature AMF)

Membres du Conseil d'administration non dirigeants	Montants bruts perçus en euros	
	au titre de l'exercice 2018	au titre de l'exercice 2017
Lydie Cortes (1) (2)	35 867	-
Alain Destrain (2) (3)	38 002	66 717
Jean-Martin Folz (4)	-	50 481
Bernard Gautier (4)	-	46 175
Iêda Gomes Yell	85 715	70 315
Anne-Marie Idrac	93 922	83 454
Pamela Knapp	91 172	78 793
Pascal Laï (2) (3)	46 469	83 456
Agnès Lemarchand	80 257	83 456
Frédéric Lemoine	92 992	101 259
Dominique Leroy (5)	62 954	2 577
Jacques Pestre	73 869	71 380
Olivia Qiu (6)	-	30 735
Denis Ranque	82 077	74 978
Gilles Schnepp	91 173	79 149
Jean-Dominique Senard	101 199	87 760
Philippe Thibaudet (1) (2)	35 867	-
Philippe Varin	88 465	89 315
TOTAL	**1 100 000**	**1 100 000**

(1) Administrateur à compter du 7 juin 2018.

(2) Il est précisé que Mme Lydie Cortes et MM. Alain Destrain, Pascal Laï et 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 M. Alain Destrain) et la Confédération Générale du Travail (pour MM. Pascal Laï et Philippe Thibaudet) l'intégralité de leurs jetons de présence (nets des prélèvements sociaux) perçus de la Société à raison de leur mandat d'administrateur. Le montant net de ces jetons de présence est par conséquent versé directement par la Compagnie de Saint-Gobain auxdites organisations syndicales.

(3) Administrateur jusqu'au 7 juin 2018.

(4) Administrateur jusqu'au 8 juin 2017.

(5) Administrateur coopté par le Conseil d'administration du 23 novembre 2017 (voir Section 1.1.4 du présent Chapitre 5).

(6) Administrateur jusqu'au 30 juin 2017.

À l'exception des administrateurs représentants 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 2017 et 2018.

2.2 Rémunération des dirigeants mandataires sociaux

2.2.1 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 annuelle, 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 du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation.

Le Conseil d'administration veille en outre à ce que l'attribution d'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 (voir paragraphe "Politique d'intéressement long-terme" du (b) de la Section 2.2.2 pour le Président-Directeur Général et la Section 2.2.3 pour le Directeur Général Délégué).

2.2.2 Rémunérations et avantages accordés au Président-Directeur Général

a) Synthèse des rémunérations et avantages accordés au Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2018

La politique de rémunération du Président-Directeur Général pour 2018 a été arrêtée par le Conseil d'administration dans sa séance du 22 février 2018 sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations et a été approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2018 (septième résolution).

Le tableau suivant présente une synthèse des rémunérations, options sur actions et actions de performance, attribuées à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, au titre des exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018. Aucune unité de performance ne lui a été attribuée depuis le dernier plan mis en œuvre en 2015.

Tableau 1 – Tableau de synthèse des rémunérations, options et actions de performance attribuées au dirigeant mandataire social (nomenclature AMF)

(en euros, avant charges sociales et impôts)	Exercice 2018	Exercice 2017
Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice *(détaillées au tableau 2)*	2 314 317	2 590 877
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)*	109 148	293 626
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice *(détaillées au tableau 6)*	1 090 961	1 710 478
TOTAL	**3 514 426**	**4 594 981**

b) Rémunérations et avantages accordés au Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2018

Le tableau ci-après présente la ventilation de la rémunération fixe, de la rémunération variable et des autres avantages octroyés à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, au titre des exercices clos les 31 décembre 2017 et 2018.

Tableau 2 – Récapitulatif des rémunérations du dirigeant mandataire social (nomenclature AMF)

	2018		2017	
(en euros, avant charges sociales et impôts)	Montants dus [2]	Montants versés [3]	Montants dus [2]	Montants versés [3]
Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général				
Rémunération fixe [1]	1 200 000	1 200 000	1 100 000	1 100 000
Rémunération variable annuelle [1]	1 110 644	1 487 270	1 487 270	1 529 879
Rémunération variable pluriannuelle	0	0	0	0
Rémunération exceptionnelle [1]	0	0	0	0
Jetons de présence [4]	0	0	0	0
Avantages en nature : voiture de fonction	3 673	3 673	3 607	3 607
TOTAL	**2 314 317**	**2 690 943**	**2 590 877**	**2 632 531**

(1) Sur une base brute avant impôt.
(2) Rémunérations attribuées au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.
(3) Rémunérations versées au cours de l'exercice.
(4) Les jetons de présence alloués au Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain à raison de ses fonctions d'administrateur dans des sociétés extérieures au Groupe dans lesquelles celui-ci détient des participations sont intégralement reversés à la Compagnie de Saint-Gobain.

Le graphique ci-après présente la répartition des différents éléments de rémunération de M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, versés ou attribués au titre de l'exercice 2018.

Les différents éléments de rémunération versés ou attribués à M. Pierre-André de Chalendar au titre de l'exercice 2018 ont été arrêtés par le Conseil d'administration dans ses séances des 22 février 2018, 22 novembre 2018 et 21 février 2019, comme suit :

Rémunération fixe

La part fixe de la rémunération du Président-Directeur Général reflète son expérience et ses responsabilités en tant que Président-Directeur Général et se compare aux grandes entreprises similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation. Son niveau est revu à intervalle de temps relativement long.

En application de ces principes, compte tenu du fait que la rémunération fixe de M. Pierre-André de Chalendar est demeurée inchangée depuis sa nomination en tant que Président-Directeur Général en 2010, de la performance opérationnelle et des très bons résultats atteints en 2017, le Conseil d'administration a décidé le 22 février 2018, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, à l'occasion du renouvellement du mandat de M. Pierre-André de Chalendar et pour toute sa durée, de porter cette rémunération fixe de 1 100 000 euros à 1 200 000 euros pour l'exercice 2018. Le Comité a constaté, d'une part, que cette augmentation était inférieure à celle des salaires de base au sein du Groupe en France depuis 2010 et, d'autre part, avec l'aide d'un cabinet externe, que ce niveau de rémunération se situait à la médiane des sociétés industrielles du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de taille : chiffre d'affaires, effectifs ou internationalisation.

Rémunération variable annuelle

Cette composante de la rémunération rétribue la contribution du Président-Directeur Général aux résultats du Groupe sur l'exercice écoulé. Elle est exprimée en pourcentage de la partie fixe annuelle.

Au cours de sa séance du 22 février 2018, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil a décidé de maintenir le plafond de la rémunération variable de M. Pierre-André de Chalendar pour l'exercice 2018 à 170 % de sa rémunération fixe annuelle (plafond inchangé depuis 2014).

Le Conseil a, en outre, déterminé lors de la même séance, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, les composantes et objectifs de la rémunération variable de M. Pierre-André de Chalendar pour 2018 comme suit (structure inchangée depuis 2014) :

- une partie quantitative à concurrence de 2/3, fonction des quatre objectifs suivants, adaptés à la stratégie du Groupe, à hauteur de 25 % chacun :
  - le « ROCE » (*Return on Capital Employed*),
  - le résultat d'exploitation du Groupe,
  - le résultat net courant du Groupe par action,
  - le « CFLE » (*Cash Flow Libre d'Exploitation*) ; et
- une partie qualitative à concurrence de 1/3, fonction des trois objectifs suivants :
  - poursuite de la transformation digitale du Groupe,
  - mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise, et
  - poursuite de la stratégie de développement du Groupe.

La rémunération variable due au titre de l'exercice 2018 au Président-Directeur Général a été déterminée par le Conseil d'administration au cours de sa séance du 21 février 2019, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, comme suit :

		Pondération des objectifs	Variation possible de la rémunération au titre de chaque objectif	Pourcentage de réalisation	Réalisation en montant (en euros)
	ROCE	25 %	0 à 100 %	72 %	244 800
	Résultat d'exploitation du Groupe	25 %	0 à 100 %	37 %	125 800
	Résultat net courant du Groupe par action	25 %	0 à 100 %	61 %	207 400
Objectifs quantifiables* (2/3) dont :	CFLE	25 %	0 à 100 %	0 %	0
	Total quantifiable	2/3	-	42,5 %	578 000
Objectifs qualitatifs (1/3) :	**Qualitatif (global)**	1/3	0 à 100 %	78,33 %	532 644
TOTAL PART VARIABLE		**100 %**	**-**	**54,44 %**	**1 110 644**

* *Pour chaque objectif quantifiable, la quote-part de la rémunération variable y afférente se déclenche lorsqu'il est réalisé entre 91 % et 95 % du budget selon l'objectif considéré et elle atteint son maximum lorsque l'objectif atteint entre 108 % et 110 % du budget selon l'objectif considéré (avec une base 100 correspondant au budget). Lorsque le réel est inférieur aux seuils se situant entre 91 % et 95 % ci-dessus mentionnés, la rémunération variable afférente à l'objectif considéré est égale à 0.*

Au budget, la rémunération variable déterminée en fonction de l'ensemble des critères quantifiables s'élève à 68 % de la part fixe de sa rémunération. Dans le Groupe, le budget fixe des objectifs volontaristes qui ne sont pas systématiquement atteints et sont donc exigeants.

Le Conseil d'administration du 21 février 2019, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a fixé à 78,33 % le niveau global de réalisation des trois objectifs qualitatifs retenus pour 2018 énoncés ci-dessus. Il a notamment pris en considération les principales réalisations suivantes :

- Très bonne poursuite de la transformation digitale du Groupe démontrée par : le suivi d'indicateurs clés ; la performance digitale de la Distribution Bâtiment par rapport aux concurrents (en particulier en France et dans les pays nordiques) ; et la résilience du groupe face au risque de cyberattaque comme l'ont confirmé, d'une part, le résultat de l'audit portant sur la cyber sécurité du Groupe Saint-Gobain diligenté par le Comité d'Audit et des Risques (voir Section 1.2.3 du Chapitre 5) constatant la mise en place des bonnes mesures et un bon niveau de protection des infrastructures du Groupe, et d'autre part, le fait que le Groupe n'a connu aucun jour d'arrêt cette année malgré le nombre d'attaques journalières ;
- Très bonne mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise : évolution positive du taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures (TF2) par rapport à 2017 (voir Section 3.1 du Chapitre 3) ; progression de la représentation des femmes parmi les cadres et cadres dirigeants au-delà des objectifs fixés permettant de se situer sur la trajectoire attendue des chiffres cibles en matière de diversité (voir Section 3.3 du Chapitre 3) ; excellents taux de réalisation de formations de e-learning sur les trois sujets prioritaires : concurrence, lutte contre la corruption et embargo ; poursuite de la mise en œuvre de la loi Sapin II et du devoir de vigilance (à travers notamment la réalisation de cartographies des risques, la conduite de questionnaires et la réalisation de tests) avec la finalisation des plans de maîtrise des risques dans les Délégations Générales / régions et pays identifiés à risques, et la définition de plan d'actions lorsque cela se justifiait (voir Section 1.2 du Chapitre 3) ; établissement d'un plan d'action incluant des initiatives pour la réalisation de scénarios 2°C avec obtention de la note A pour le nouveau questionnaire CDP et participation à des groupes de travail externes (*Science Based Target, Global Alliance for Building and Construction*) ou internes au Groupe en vue d'un alignement sur une trajectoire 2°C conformément à l'engagement pris en faveur du suivi des recommandations de la TCFD (voir Section 4.1 du Chapitre 3) ; et
- Très bonne poursuite de la stratégie de développement du Groupe : bonne croissance organique compte tenu du contexte macroéconomique ; issue très favorable du dossier Sika sur le plan financier (voir Section 5.4.2 du Chapitre 2) ; plusieurs actions menées afin d'accélérer la transformation commerciale dans la Distribution Bâtiment ; lancement du plan *Transform & Grow* (voir Section 2 du Chapitre 1).

Au total, au titre de l'exercice 2018, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Pierre-André de Chalendar s'est élevée à 2 310 644 euros, en baisse de 10,69 % par rapport à celle de 2017.

Politique d'intéressement long-terme

Plafond d'attribution par rapport à la rémunération globale du Président-Directeur Général

Outre les contraintes énoncées ci-après, le Conseil d'administration a décidé, conformément au code AFEP-MEDEF, que les options sur actions, actions de performance et unités de performance qui seraient attribuées au Président-Directeur Général en 2018 ne pourraient représenter, au moment de leur attribution, une valorisation (selon les normes IFRS) supérieure à 85 % (contre 100 % les années précédentes) de sa rémunération brute maximum globale au titre de l'exercice en cours (fixe plus variable maximum au titre de l'exercice en cours).

Les options sur actions et actions de performance attribuées au Président-Directeur Général ont représenté, en 2018, une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution, de 1 200 108 euros, correspondant à 37 % de sa rémunération brute maximum globale au titre de l'exercice 2018.

Plafond d'attribution au Président-Directeur Général par rapport à l'enveloppe globale d'attribution

Le Conseil d'administration a décidé, au cours de sa séance du 22 février 2018, comme les années précédentes, que le Président-Directeur Général ne pourrait se voir allouer plus de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance attribuées au titre de plans de rémunération à long terme à mettre en place en 2018.

Règles de couverture

Le Président-Directeur Général a pris l'engagement formel de ne pas recourir à des instruments de couverture de son risque tant sur les options que sur les actions issues des levées d'options, sur les actions de performance ou sur les unités de performance dont il a été ou sera bénéficiaire jusqu'à la cessation de ses fonctions. À la connaissance de la Société, aucun instrument de couverture n'a été mis en place par le Président-Directeur Général.

Fenêtres négatives

Au titre du règlement intérieur du Conseil (voir Section 1.1.2 du Chapitre 9), en sa qualité d'administrateur, M. Pierre-André de Chalendar a l'obligation de s'abstenir de procéder à des transactions sur les titres Saint-Gobain durant les trente jours précédant les séances du Conseil au cours desquelles sont examinés les comptes consolidés annuels et les comptes consolidés semestriels, les quinze jours précédant la publication du chiffre d'affaires trimestriel, ainsi que le jour suivant la publication des résultats annuels et semestriels. En dehors de ces périodes, il est également tenu comme les autres administrateurs aux dispositions relatives à la prévention des délits d'initiés.

Options sur actions

Les tableaux ci-après présentent les attributions d'options sur actions au Président-Directeur Général durant l'exercice 2018 et les options levées par ce dernier.

Tableau 4 – Options de souscription ou d'achat d'actions attribuées au dirigeant mandataire social durant l'exercice 2018 (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	22/11/2018	Non encore définie	109 148	58 000	32,24 €	du 22/11/2022 au 21/11/2028

Tableau 5 – Options de souscription ou d'achat d'actions levées par le dirigeant mandataire social durant l'exercice 2018 (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	19/11/2009	souscription	10 000	36,34 €
	20/11/2008	souscription	11 441	25,88 €

Au cours de la séance du Conseil du 22 novembre 2018, M. Pierre-André de Chalendar s'est vu attribuer, comme en 2017, 58 000 options sur actions, représentant environ 0,01 % du capital social et moins que le sous-plafond fixé par l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2016.

Les caractéristiques des options sur actions, notamment conditions de présence et de performance auxquelles sont soumises les attributions et qui s'appliquent au Président-Directeur Général, sont exposées à la Section 2.4 du présent Chapitre 5.

Règles de conservation

Comme les années précédentes, le Président-Directeur Général a l'obligation de conserver sous forme d'actions Saint-Gobain l'équivalent de 50 % de la plus-value nette (des impositions, contributions fiscales et cotisations sociales à sa charge) d'acquisition des actions lors de l'exercice des options qui lui ont été attribuées en 2018, jusqu'à la cessation de ses fonctions. Toutefois, cette obligation de conservation cesse de s'appliquer si et lorsque le nombre total d'actions Saint-Gobain qu'il détient personnellement au nominatif, au jour de l'exercice des options, atteint l'équivalent de cinq années de rémunération fixe brute (sur la base du cours d'ouverture de l'action Saint-Gobain au jour de l'exercice des options et de sa rémunération fixe brute alors en vigueur).

Actions de performance

Les tableaux ci-après présentent les attributions et les livraisons d'actions de performance au Président-Directeur Général durant l'exercice 2018.

Tableau 6 – Actions de performance attribuées au dirigeant mandataire social durant l'exercice 2018 (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	22/11/2018	67 000	1 090 961	21/11/2022	25/11/2022	Voir Section 2.4.3 du Chapitre 5

Au cours de la séance du Conseil du 22 novembre 2018, M. Pierre-André de Chalendar s'est vu attribuer, comme en 2017, 67 000 actions de performance, représentant environ 0,01 % du capital social, soit moins que le sous-plafond fixé par l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2016 et moins que le plafond de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance décidé 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 Président-Directeur Général, sont exposées à la Section 2.4 du présent Chapitre 5.

Tableau 7 – Actions de performance livrées au dirigeant mandataire social durant l'exercice 2018 (nomenclature AMF)

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions livrées durant l'exercice	Date de disponibilité
Pierre-André de Chalendar	-	-	-

Règles de conservation

Le Président-Directeur Général a l'obligation de conserver 50 % des actions de performance attribuées en 2018 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 qu'il détient personnellement au nominatif, à la date de livraison des actions de performance, atteint l'équivalent de cinq années de rémunération fixe brute (sur la base de la moyenne des premiers cours d'ouverture de l'action Saint-Gobain aux vingt séances de bourse précédant la date de livraison des actions de performance et de sa rémunération fixe brute alors en vigueur).

Unités de performance

Les tableaux ci-après présentent, par assimilation avec le régime applicable aux actions de performance, les attributions d'unités de performance au Président-Directeur Général durant l'exercice 2018 et le nombre d'unités de performance devenues exerçables par ce dernier.

Tableau 6 bis – Unités de performance attribuées au dirigeant mandataire social durant l'exercice 2018

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'unités de performance attribuées durant l'exercice	Valorisation des unités selon la méthode retenue pour les comptes consolidés	Période d'exercice	Conditions de performance
Pierre-André de Chalendar	-	-	-	-	-

Aucun plan d'unités de performance n'a été mis en place au cours de l'exercice 2018.

Tableau 7 bis – Unités de performance devenues exerçables par le dirigeant mandataire social durant l'exercice 2018

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'unités de performance devenues exerçables en 2018	Date de début de période d'exercice
Pierre-André de Chalendar	20/11/2014	51 840	20/11/2018

c) Contrat de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions du Président-Directeur Général

Tableau 11 – Contrat de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions du dirigeant mandataire social (nomenclature AMF)

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Pierre-André de Chalendar Président-Directeur Général		X [1]	X		X		X	

(1) Démission au 3 juin 2010.

Le Conseil d'administration a, dans sa séance du 22 février 2018 et sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, autorisé le renouvellement des engagements suivants, pris au bénéfice de M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, et correspondant d'une part à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain, entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, et d'autre part au maintien à son bénéfice des contrats Groupe de prévoyance et frais de santé pendant la durée de son mandat. Ces engagements ont été approuvés par l'Assemblée générale du 7 juin 2018 (8e, 9e et 10e résolutions).

Les termes de ces engagements, similaires à ceux de 2010 et 2014, ont été modifiés à l'occasion de leurs renouvellements pour tenir compte notamment des nouvelles recommandations introduites par les versions révisées du code AFEP-MEDEF.

Indemnité de cessation des fonctions du Président-Directeur Général

Les caractéristiques de l'indemnité de cessation des fonctions de Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain de M. Pierre-André de Chalendar sont les suivantes :

Départ contraint

L'indemnité de cessation de fonctions ne pourra être versée qu'au cas où la cessation des fonctions de Président-Directeur Général de M. Pierre-André de Chalendar résulterait d'un départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, dans les circonstances suivantes :

- révocation avant terme ou non-renouvellement du mandat de Président-Directeur Général à l'échéance de celui-ci, sauf s'il est à l'initiative de l'intéressé ou en cas de faute grave ou lourde ou de faute détachable des fonctions de Directeur Général ; ou
- démission qui interviendrait dans les douze mois suivant :
  - la date d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain, ou
  - la date effective de l'acquisition du contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) de la Compagnie de Saint-Gobain par une personne agissant seule ou plusieurs personnes agissant de concert, ou
  - un changement significatif de stratégie du Groupe Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe.

En tout état de cause, aucune somme ne serait due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où M. Pierre-André de Chalendar quitterait à son initiative la Compagnie de Saint-Gobain en dehors des circonstances visées au paragraphe ci-dessus, ou si, quittant la Compagnie à son initiative dans l'une des circonstances visées au paragraphe ci-dessus, il avait, dans les douze mois suivant la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général, la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base dans des conditions lui permettant de bénéficier d'une pension au titre du régime de retraite supplémentaire des ingénieurs et des cadres dit « SGPM » (voir paragraphe "Régime de retraite supplémentaire" ci-après).

Plafonnement de l'indemnité de cessation de fonctions

Le montant de l'indemnité de cessation de fonctions sera égal, au maximum, à deux fois le montant de la rémunération annuelle totale brute de M. Pierre-André de Chalendar, définie comme la somme de la part fixe de la rémunération, en base annuelle, de Président-Directeur Général perçue à la date de cessation de ses fonctions, et de la moyenne de la part variable de la rémunération annuelle de Président-Directeur Général perçue ou à percevoir au titre des trois derniers exercices sociaux complets durant lesquels il aura occupé les fonctions de Président-Directeur Général (cette rémunération annuelle totale brute étant définie ci-après comme la « Rémunération de Référence »).

En aucun cas, le cumul de cette indemnité de cessation de fonctions et de l'indemnité de non-concurrence (voir paragraphe "Indemnité de non-concurrence" ci-après) ne pourra excéder deux fois le montant de la Rémunération de Référence de M. Pierre-André de Chalendar.

Condition de performance

Le bénéfice de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance définie comme l'attribution par le Conseil d'administration, en moyenne au titre des trois derniers exercices sociaux complets durant lesquels il aura occupé les fonctions de Président-Directeur Général et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, d'une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable. Cette condition de performance est exigeante comme l'atteste le taux de réalisation global des objectifs afférents à la part variable de sa rémunération au titre des deux derniers exercices, qui s'élève, au titre de 2018 à 54,44 %, et au titre de 2017 à 80 %.

Le versement de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration, dans les conditions prescrites par la législation en vigueur, de la réalisation de cette condition de performance, appréciée à la date de cessation des fonctions.

Sort des options sur actions, actions de performance et unités de performance en cas de cessation des fonctions du dirigeant mandataire social

En cas de cessation de ses fonctions de mandataire social pour cause de décès, invalidité ou départ à la retraite, tel que prévu dans les règlements des plans de rémunération à long terme concernés, le Président-Directeur Général ne sera pas déchu de son droit d'exercer les options sur actions et unités de performance ou de recevoir les actions de performance dont il sera attributaire à la date de cessation de ses fonctions.

Dans les autres cas de cessation de ses fonctions de mandataire social, à l'exception des cas suivants qui entraîneront une caducité totale des droits :

- révocation pour faute grave ou lourde ou faute détachable de ses fonctions ; et
- démission (autre que celle intervenant dans les douze mois suivant une fusion ou scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain, la prise du contrôle de la Compagnie de Saint-Gobain ou un changement significatif de stratégie du Groupe se traduisant par une réorientation majeure de son Activité) ;

le Conseil d'administration disposera de la faculté, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de déroger à la condition de présence et de décider de maintenir, exclusivement sur une base *prorata temporis*, le bénéfice des options sur actions Saint-Gobain, actions de performance et unités de performance dont il sera attributaire à la date de cessation de ses fonctions et dont le délai minimum d'exercice ne sera pas écoulé ou qui ne lui auront pas été livrées à cette date, selon le cas.

Une telle décision du Conseil d'administration devra être motivée, conformément au Code AFEP-MEDEF.

L'exercice des options sur actions et unités de performance, et l'attribution des actions de performance, resteraient néanmoins soumis dans ce cas à la satisfaction de la ou des conditions de performance fixées dans les règlements des plans concernés.

Indemnité de non-concurrence

M. Pierre-André de Chalendar a souscrit au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable, d'une durée d'un an à compter de la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général.

En contrepartie de cet engagement en cas de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général pour quelle que cause que ce soit, M. Pierre-André de Chalendar percevrait une indemnité d'un montant égal à un an de rémunération annuelle brute totale. 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 (voir paragraphe "Indemnité de cessation des fonctions du Président-Directeur Général" 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 totale annuelle brute de M. Pierre-André de Chalendar.

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 de Président-Directeur Général, auquel cas ce dernier serait libre de tout engagement et aucune somme ne lui serait due à ce titre.

Régime de retraite supplémentaire

Engagements de retraite au bénéfice de M. Pierre-André de Chalendar en sa qualité de dirigeant mandataire social non salarié

M. Pierre-André de Chalendar continue de bénéficier intégralement des dispositions du règlement du régime de retraite supplémentaire des ingénieurs et cadres dit « SGPM » dans des conditions identiques à celles qui s'appliquent à l'ensemble des bénéficiaires de ce régime de retraite.

M. Pierre-André de Chalendar bénéficie en effet du régime de retraite à prestations définies qui s'applique à tous les salariés, cadres et collaborateurs de la Compagnie de Saint-Gobain qui, comme lui, sont entrés à la Compagnie avant le 1er janvier 1994, date à laquelle ce régime a été fermé. Il s'agit d'un régime dit de l'« article 39 du Code général des impôts », de type différentiel. Au 31 décembre 2018, 218 retraités de la Compagnie de Saint-Gobain percevaient cette retraite, et 25 salariés étaient bénéficiaires potentiels du régime « SGPM ».

Les engagements pris envers M. Pierre-André de Chalendar et l'ensemble des bénéficiaires du régime de retraite (salariés actuels et retraités) sont partiellement financés, à hauteur d'environ 60 % du montant total, par externalisation, sans transfert du risque viager, auprès de deux assureurs.

Les conditions de déclenchement sont les suivantes : M. Pierre-André de Chalendar devra faire liquider ses retraites obligatoires, au plus tôt à l'âge de 60 ans, avec le taux plein de la Sécurité Sociale, et avoir au moins 15 années d'ancienneté dans le régime à cette date. S'il quitte la Compagnie de Saint-Gobain avant d'avoir satisfait à ces conditions, il ne pourra pas prétendre à ce régime, sauf s'il est conduit à cesser son activité pour raisons de santé.

Ce régime assure une retraite totale garantie qui dépend de l'ancienneté acquise par le bénéficiaire dans la limite de 35 ans et qui est dégressive selon les tranches de la rémunération annuelle brute hors éléments à caractère exceptionnel ou temporaire.

De ce montant garanti sont déduites les prestations acquises par le bénéficiaire auprès des régimes de base et complémentaires pendant la période retenue pour le calcul de la retraite totale garantie.

La base de calcul de la retraite de M. Pierre-André de Chalendar sera constituée de la part fixe de sa dernière rémunération perçue. Son ancienneté sera décomptée à partir du 1er octobre 1989, sa date d'entrée dans le Groupe Saint-Gobain. Dans l'hypothèse d'un départ avec l'ancienneté maximale dans le cadre du régime de retraite « SGPM », M. Pierre-André de Chalendar aurait droit à une retraite totale garantie (y compris les prestations servies par les régimes de retraite de base et complémentaires) de l'ordre de 47 % de sa dernière rémunération fixe. La retraite complémentaire d'ancienneté au titre du régime « SGPM » à la charge de la Compagnie de Saint-Gobain, qui correspond à la différence entre le montant de cette retraite totale garantie et le montant des prestations servies par les régimes de retraite obligatoire de base et complémentaire, serait donc de l'ordre de 36 % de sa dernière rémunération fixe dans l'hypothèse d'un départ à l'ancienneté maximale.

Le montant de la retraite supplémentaire maximale théorique de M. Pierre-André de Chalendar est très sensiblement inférieur au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code AFEP-MEDEF. L'augmentation annuelle des droits potentiels de M. Pierre-André de Chalendar est égale à 1,5 % de sa rémunération fixe par année d'ancienneté et représente donc seulement 50 % du plafond de 3 % de la rémunération annuelle servant au calcul de la rente fixé par la loi.

Enfin, en ce qui concerne les charges associées au versement de la retraite supplémentaire, la Société serait soumise au paiement d'une contribution assise sur les primes versées aux deux assureurs mentionnés ci-dessus, et dont le taux est fixé par le Code de la Sécurité sociale à 24 %.

Au 31 décembre 2018, le montant estimatif de la rente qui serait perçue par M. Pierre-André de Chalendar au titre de la retraite supplémentaire s'élèverait à un montant brut de 313 000 euros par an. Ce montant indicatif est calculé selon les modalités fixées par l'article D. 225-104-1 du Code de commerce, selon lesquelles la rente doit être estimée 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 assise sur la base des rémunérations constatées au cours du ou des derniers exercices et être calculée 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 avantages viagers octroyés sont constitués de la rente de retraite décrite ci-avant ainsi que d'une assurance décès, à laquelle M. Pierre-André de Chalendar aura la possibilité de souscrire comme les autres retraités au moment de son départ en retraite, dont la prime annuelle est estimée au 31 décembre 2018 à moins de 9 000 euros. Cette prime est prise en charge en totalité par la Compagnie de Saint-Gobain la première année de la retraite, puis à 50 % les années suivantes.

Conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce et à l'occasion du renouvellement du mandat d'administrateur du Président-Directeur Général, le Conseil d'administration du 22 février 2018 a soumis l'accroissement annuel de ses droits potentiels au titre du régime de retraite « SGPM » à une condition de performance définie comme suit : s'être vu attribuer par le Conseil, en moyenne au titre des trois derniers exercices sociaux complets durant lesquels il aura occupé les fonctions de Président-Directeur Général et clos antérieurement à la date d'appréciation de la condition de performance, une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable. Lors de sa séance du 22 novembre 2018, le Conseil d'administration a constaté que la condition de performance déterminant l'accroissement des droits potentiels de M. Pierre-André de Chalendar au titre du régime de retraite « SGPM » au 1er octobre 2018 était satisfaite, ce taux d'atteinte, pour les trois derniers exercices, s'élevant respectivement à 80 %, 82 % et 69 % au titre des exercices 2017, 2016 et 2015.

Maintien des prestations des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé applicables aux salariés de la Compagnie de Saint-Gobain au bénéfice de M. Pierre-André de Chalendar en sa qualité de mandataire social non salarié

M. Pierre-André de Chalendar continue de bénéficier intégralement des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé conclus respectivement avec GAN et Mutuelle Malakoff Médéric dont bénéficient par ailleurs tous les salariés de la Compagnie de Saint-Gobain.

d) Éléments de rémunération versés ou attribués à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, au titre de l'exercice 2018, soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2019 (*Say on Pay ex post*)

La loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite « Sapin II »), promulguée le 9 décembre 2016, impose de soumettre chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires, et pour la première fois en 2018, les éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature versés ou attribués aux mandataires sociaux au titre de l'exercice passé. Ce vote est contraignant (par opposition au vote consultatif prévu antérieurement par le code AFEP-MEDEF).

Les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, ont été arrêtés par le Conseil d'administration lors de ses séances du 22 février 2018, 22 novembre 2018 et 21 février 2019, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, en application de la politique de rémunération – à savoir les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération – du Président-Directeur Général approuvée par l'Assemblée générale des actionnaires du 7 juin 2018 (septième résolution).

Le tableau ci-après présente les éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice 2018 à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, soumis à l'approbation des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 6 juin 2019 en vertu de l'article L. 225-100 du Code de commerce.

Éléments de rémunération versés ou attribués à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, au titre de l'exercice 2018 (article L. 225-100 du Code de commerce) (*Say on Pay ex post*)

Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos	Montant ou valorisation comptable soumis au vote *(en euros)*	Présentation
Rémunération fixe	**Montant dû : 1 200 000 €**	Conformément à la politique de rémunération approuvée par l'Assemblée générale du 7 juin 2018 (7e résolution).
Rémunération variable annuelle	**Montant dû : 1 110 644** € (Conseil d'administration du 21 février 2019)	Le Conseil d'administration du 22 février 2018 a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de maintenir inchangé le plafond du montant de la part variable de la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar pour l'exercice 2018 à 170 % de la part fixe de sa rémunération et a fixé les objectifs quantifiables et qualitatifs énumérés ci-après déterminant, à concurrence respectivement de 2/3 et de 1/3, la part variable de sa rémunération (plafond et structure inchangés depuis 2014). Sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration, dans sa séance du 21 février 2019, a fixé comme suit la rémunération variable de M. Pierre-André de Chalendar, 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 d'Exploitation) s'est élevé à 578 000 € correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs quantifiables de 42,50 % (le taux de réalisation des différents objectifs quantifiables est présenté au (b) de la Section 2.2.2 du Chapitre 5) ; ■ le montant de la part variable au titre des trois objectifs qualitatifs (poursuite de la transformation digitale du Groupe, mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise et poursuite de la stratégie de développement du Groupe) s'est élevé à 532 644 € correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs qualitatifs de 78,33 % (voir (b) de la Section 2.2.2 du Chapitre 5 pour plus de détails). La part variable totale au titre de 2018 s'est élevée à 1 110 644 €, correspondant à un pourcentage de réalisation de 54,44 %. Au total, au titre de l'exercice 2018, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Pierre-André de Chalendar s'est élevée à 2 310 644 €, en baisse de 10,69 % par rapport à celle de 2017. *En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle est conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire du 6 juin 2019.*
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.

Éléments de rémunération versés ou attribués à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, au titre de l'exercice 2018 (article L. 225-100 du Code de commerce) (*Say on Pay ex post*)

Éléments de rémunération versés ou attribués au titre de l'exercice clos	Montant ou valorisation comptable soumis au vote *(en euros)*	Présentation
Options sur actions	**Montant attribué : 109 148 €** **(valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés)**	Le Conseil d'administration du 22 novembre 2018 a décidé, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'attribuer à M. Pierre-André de Chalendar, comme en 2017, 58 000 options sur actions, soit moins que le sous-plafond fixé par l'Assemblée générale du 2 juin 2016. Le Conseil d'administration a décidé le 22 février 2018 que les options sur actions, actions de performance et unités de performance qui seraient attribuées au Président-Directeur Général ne pourraient représenter en 2018, au moment de leur attribution, une valorisation (selon les normes IFRS) supérieure à 85 % (contre 100 % les années précédentes) de sa rémunération brute maximum globale au titre de l'exercice en cours (fixe plus variable maximum au titre de l'exercice en cours). Ces attributions ont représenté en 2018 une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution de 1 200 108 €, correspondant à 37 % de sa rémunération brute maximum globale au titre de l'exercice 2018. Pour les conditions de présence et de performance qui conditionnent l'exercice des options, se reporter à la Section 2.4.2 du Chapitre 5. 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 pour lesquels la condition de performance a été constatée (0 % pour le plan 2014, 58,9 % pour le plan 2013 et 16,5 % pour le plan 2012). Pourcentage du capital représenté par l'attribution au dirigeant mandataire social : environ 0,01 %. Date d'autorisation de l'Assemblée générale : 2 juin 2016 (13e résolution). Date de la décision d'attribution par le Conseil d'administration : 22 novembre 2018.
Actions de performance	**Montant attribué : 1 090 961 €** **(valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés)**	Le Conseil d'administration du 22 novembre 2018 a décidé d'attribuer à M. Pierre-André de Chalendar, comme en 2017, 67 000 actions de performance, soit moins que le sous-plafond fixé par l'Assemblée générale du 2 juin 2016 et moins que le plafond de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance décidé par le Conseil. Se reporter à la rubrique « Options sur actions » ci-dessus s'agissant du plafonnement des attributions au Président-Directeur Général par rapport à sa rémunération globale. Pour les conditions de présence et de performance qui conditionnent l'acquisition des actions de performance, se reporter à la Section 2.4.3 du Chapitre 5. 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 (86,4 % pour le plan 2014, 89,2 % pour le plan 2013 et 65,5 % pour le plan 2012). Les conditions de performance afférentes au plan 2015 seront constatées en novembre 2019, car elles comprennent, outre le critère ROCE, un critère externe qui s'apprécie sur une durée de 4 ans. Pourcentage du capital représenté par l'attribution au dirigeant mandataire social : environ 0,01 %. Date d'autorisation de l'Assemblée générale : 2 juin 2016 (14e résolution). Date de la décision d'attribution par le Conseil d'administration : 22 novembre 2018.
Unités de performance	**Néant**	Aucune unité de performance n'a été attribuée à M. Pierre-André de Chalendar en 2018.
Jetons de présence	**Néant**	M. Pierre-André de Chalendar ne perçoit pas de jetons de présence.
Avantage en nature	**Montant dû : 3 673 €** **(valorisation comptable)**	M. Pierre-André de Chalendar dispose d'une voiture de fonction.

Éléments de rémunération versés ou attribués à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2018, qui ont fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale du 7 juin 2018 au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés

Éléments de rémunération concernée	Montants versés ou attribués en 2018 *(en euros)*	Présentation
Indemnité de cessation de fonctions	**Néant**	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 Président-Directeur Général à l'échéance de celui-ci, sauf s'il est à l'initiative de l'intéressé ou en cas de faute grave ou lourde ou de faute détachable des fonctions de Directeur Général, ou b) démission qui interviendrait dans les douze mois suivant : ▪ la date d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain, ou ▪ la date effective de l'acquisition du contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) de la Compagnie de Saint-Gobain par une personne agissant seule ou plusieurs personnes agissant de concert, ou ▪ un changement significatif de stratégie du Groupe Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe ; M. Pierre-André de Chalendar percevrait une indemnité égale au maximum à deux fois le montant cumulé de la part fixe de sa rémunération, en base annuelle, perçue à la date de cessation des fonctions et de la moyenne de la part variable de sa rémunération annuelle perçue ou à percevoir au titre des trois derniers exercices complets durant lesquels le dirigeant mandataire social a occupé ses fonctions. En tout état de cause, aucune somme ne serait due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où M. Pierre-André de Chalendar quitterait à son initiative la Compagnie de Saint-Gobain en dehors des circonstances prévues ci-dessus, ou si, quittant la Compagnie à son initiative dans l'une des circonstances visées ci-dessus, il avait, dans les douze mois suivant la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général, la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base dans des conditions lui permettant de bénéficier d'une pension au titre du régime de retraite à prestations définies dit « SGPM ». En aucun cas, le cumul de cette indemnité de cessation de fonctions et de l'indemnité de non-concurrence décrite ci-après ne pourra excéder deux fois la rémunération totale annuelle brute de M. Pierre-André de Chalendar. Le bénéfice de l'indemnité de cessation des fonctions sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance (voir (c) de la Section 2.2.2 du Chapitre 5). 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. Date de renouvellement de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018. Date d'approbation par l'Assemblée générale : 7 juin 2018 (8e résolution).
Indemnité de non-concurrence	**Néant**	M. Pierre-André de Chalendar a souscrit au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable, d'une durée d'un an à compter de la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général. En contrepartie de cet engagement en cas de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général pour quelle que cause que ce soit, M. Pierre-André de Chalendar percevrait une indemnité d'un montant égal à un an de rémunération annuelle brute totale. La rémunération annuelle brute totale est constituée des mêmes éléments fixe et variable que ceux retenus pour déterminer l'indemnité de cessation de fonctions mentionnée ci-dessus. En aucun cas, le cumul de cette indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de cessation de fonctions ne pourra excéder deux fois la rémunération totale annuelle brute de M. Pierre-André de Chalendar. 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 Président-Directeur Général, auquel cas ce dernier serait libre de tout engagement et aucune somme ne lui serait due à ce titre. Date de renouvellement de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018. Date d'approbation par l'Assemblée générale : 7 juin 2018 (8e résolution).
Régime de retraite supplémentaire	**Néant**	M. Pierre-André de Chalendar bénéficie du régime de retraite à prestations définies (« SGPM ») applicable à tous les salariés, cadres et collaborateurs de la Compagnie de Saint-Gobain qui, comme lui, sont entrés à la Compagnie avant le 1er janvier 1994, date à laquelle ce régime a été fermé. Pour les conditions de déclenchement et une information sur les droits potentiels au titre de cette retraite, voir (c) de la Section 2.2.2 du Chapitre 5. Date de renouvellement de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018. Date d'approbation par l'Assemblée générale : 7 juin 2018 (9e résolution).

e) Politique de rémunération du Président-Directeur Général soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2019 (*Say on Pay ex ante*)

La loi relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique (dite « Sapin II »), promulguée le 9 décembre 2016 impose de soumettre chaque année à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires la politique de rémunération des dirigeants mandataires sociaux, à savoir les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant leur rémunération totale et les avantages de toute nature qui leur sont attribuables en raison de leur mandat. Ce vote est contraignant (par opposition à un vote consultatif).

Lors de sa séance du 21 février 2019, le Conseil d'administration a, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, arrêté la politique de rémunération du Président-Directeur Général.

Les principes généraux de la politique de rémunération du Président-Directeur Général, exposés à la Section 2.2.1 du présent Chapitre 5, ont été revus par le Conseil d'administration et ont été confirmés pour l'exercice 2019.

Le tableau ci-après présente les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président-Directeur Général pour l'exercice 2019, soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 6 juin 2019 en vertu de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce.

Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président-Directeur Général, pour l'exercice 2019, soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 225-37-2 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat	Plafond	Présentationcccgchg
Rémunération fixe	-	La part fixe de la rémunération du Président-Directeur Général reflète son expérience et ses responsabilités en tant que Président-Directeur Général et se compare aux grandes entreprises similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation. La part fixe de la rémunération du Président-Directeur Général s'élève à 1 200 000 € pour toute la durée de son mandat renouvelé par l'Assemblée générale du 7 juin 2018.
Rémunération variable annuelle	**170 % de la part fixe**	Le Conseil d'administration a décidé de maintenir inchangé le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Président-Directeur Général à 170 % de la part fixe de sa rémunération (plafond inchangé depuis 2014). Le montant de cette rémunération variable au titre de l'exercice 2019 sera arrêté par le Conseil d'administration en 2020 sur la base de la réalisation d'objectifs quantifiables et qualitatifs qu'il a fixés, respectivement, à concurrence de 2/3 et de 1/3 de la part variable de sa rémunération (structure inchangée depuis 2014). S'agissant des objectifs quantifiables, le Conseil a décidé de retenir pour l'exercice 2019, les quatre objectifs quantifiables suivants à hauteur de 25 % chacun, jugés pertinents pour apprécier la performance opérationnelle et financière du Groupe Saint-Gobain et sa stratégie (inchangés depuis le renouvellement de son mandat en 2010) : 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 d'Exploitation. 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 2019 : mise en œuvre du plan *Transform & Grow*, poursuite de la transformation digitale du Groupe et mise en œuvre de la politique de responsabilité sociale d'entreprise. *En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2020.*
Rémunération variable différée	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable différée au Président-Directeur Général en 2019.
Rémunération variable pluriannuelle	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable pluriannuelle au Président-Directeur Général en 2019.
Rémunération exceptionnelle	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Président-Directeur Général en 2019. *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 2020.*
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.

Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président-Directeur Général, pour l'exercice 2019, soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 225-37-2 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat	Plafond	Présentationcccgchg
Rémunération de long-terme	**Plafond d'attribution des instruments de rémunération à long terme au PDG, à savoir options, actions gratuites et unités de performance (valorisation selon les normes IFRS) fixé à 85 % de sa rémunération brute maximum globale 2019** **et** **Plafond d'attribution au PDG de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance 2019** **et** **Plafonds d'attribution au PDG à prévoir par les résolutions relatives aux attributions d'options sur actions et d'actions gratuites de l'Assemblée générale du 6 juin 2019 (similaires à ceux prévus par l'Assemblée générale de 2016)**	Le Conseil d'administration a décidé que les attributions d'options sur actions, actions de performance et unités de performance dont pourrait bénéficier le Président-Directeur Général ne pourront représenter, au moment de leur attribution au cours de l'exercice 2019, une valorisation (selon les normes IFRS) supérieure à 85 % de sa rémunération brute maximum globale au titre de l'exercice 2019 (fixe plus variable maximum au titre de 2019). *Les attributions d'options sur actions, actions de performance et unités de performance au Président-Directeur Général ont représenté en 2018 et en 2017 une valorisation inférieure respectivement à 40 % et à 70 % de sa rémunération brute maximum globale au titre desdits exercices.* En outre, le Conseil d'administration a décidé que le Président-Directeur Général ne pourrait se voir allouer plus de 10 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance attribués au titre de plans de rémunération à long terme à mettre en place en 2019. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, a l'intention de proposer à l'Assemblée générale du 6 juin 2019 de maintenir, malgré la nomination d'un second dirigeant mandataire social exécutif, le sous-plafond d'attribution d'options sur actions aux dirigeants mandataires sociaux fixé par l'Assemblée générale du 2 juin 2016 à 10 % du plafond fixé par la 13e résolution (sous-plafond commun avec la 14e résolution de la même Assemblée relative à l'attribution d'actions gratuites qui prévoit elle-même un sous-plafond d'attribution aux dirigeants mandataires sociaux de 10 % devant lui-aussi être maintenu), et de maintenir inchangés les plafonds d'émission des options sur actions et actions gratuites. Le Conseil d'administration, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, indiquera à l'Assemblée générale du 6 juin 2019 son intention de soumettre l'exercice des options sur actions et l'acquisition des actions de performance 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 :** ▪ **un critère de performance interne (le ROCE du Groupe)** ▪ **un critère de performance relative (la performance boursière de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40)** ▪ **un critère relatif à la responsabilité sociale d'entreprise, introduit depuis 2017.** Dans le cadre des plans de rémunération de long terme devant être mis en place en 2019, le Conseil d'administration a l'intention, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, de maintenir la même pondération des critères que celle retenue depuis 2017 pour l'ensemble des plans, ainsi que des modalités d'appréciation similaires, à savoir : ▪ 65% pour le critère de performance interne (ROCE), devant s'apprécier de manière linéaire entre des bornes arrêtées par le Conseil pour les trois années suivantes ; ▪ 25% pour le critère de performance relative (performance boursière de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40), avec maintien du principe « no pay below index » et ▪ 15% pour le critère relatif à la responsabilité sociale d'entreprise, devant s'apprécier de manière linéaire entre des bornes qui seront définies par le Conseil en tenant compte des objectifs publiés du Groupe. 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. **La durée d'appréciation des conditions de performance des instruments de rémunération à long terme ne pourra être inférieure à trois ans.** Dans l'hypothèse où le Conseil d'administration déciderait en 2019 de la mise en place en faveur de certains bénéficiaires d'un plan d'unités de performance en lieu et place d'attribution d'actions de performance, comme par le passé, les attributions d'unités de performance seraient soumises aux mêmes conditions de présence et de performance que les attributions réalisées en vertu de plans d'actions de performance qui seraient mis en place en 2019 en faveur d'autres bénéficiaires de plans de rémunérations à long terme. Comme par le passé, le Conseil fixera pour les dirigeants mandataires sociaux exécutifs, pour toute attribution en 2019 dans le cadre de plans de rémunération à long terme, une obligation exigeante de conservation d'actions issues de levées d'options, d'actions de performance définitivement acquises ou de réinvestissement en actions en cas d'exercice d'unités de performance, que les dirigeants mandataires sociaux exécutifs devront conserver au nominatif jusqu'à la cessation de leurs fonctions.

Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Président-Directeur Général, pour l'exercice 2019, soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 225-37-2 du Code de commerce)		
Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat	**Plafond**	**Présentationcccgchg**
Sort des options sur actions, actions de performance et unités de performance en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social	-	a) En cas de cessation de ses fonctions de mandataire social pour cause de **décès, invalidité ou départ à la retraite**, tel que prévu dans les règlements des plans de rémunération à long terme concernés, le Président-Directeur Général **ne sera pas déchu de son droit d'exercer les options sur actions et unités de performance ou de recevoir les actions de performance** dont il sera attributaire à la date de cessation de ses fonctions. b) **Dans les autres cas de cessation de ses fonctions** de mandataire social, à l'exception des cas suivants qui entraîneront une caducité totale des droits : ■ révocation pour faute grave ou lourde ou faute détachable de ses fonctions ; et ■ démission (autre que celle intervenant dans les douze mois suivant une fusion ou scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain, la prise du contrôle de la Compagnie de Saint-Gobain ou un changement significatif de stratégie du Groupe se traduisant par une réorientation majeure de son activité), **le Conseil d'administration disposera 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 et unités de performance dont il sera attributaire à la date de cessation de ses fonctions et dont le délai minimum d'exercice ne sera pas écoulé ou qui ne lui auront pas été livrées à cette date, selon le cas. Une telle décision du Conseil d'administration devra être **motivée**, conformément au code AFEP-MEDEF. L'exercice des options sur actions et unités de performance, et l'attribution des actions de performance resteraient néanmoins **soumis** dans ce cas **à la satisfaction de la ou des conditions de performance** fixées dans les règlements des plans concernés.
Jetons de présence	**Néant**	Le Président-Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence au titre de son mandat.
Avantage en nature	-	Le Président-Directeur Général dispose d'une voiture de fonction.

Éléments de rémunération ayant fait l'objet d'un vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 7 juin 2018 au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Présentation
Indemnité de cessation de fonctions	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 Président-Directeur Général à l'échéance de celui-ci, sauf s'il est à l'initiative de l'intéressé ou en cas de faute grave ou lourde ou de faute détachable des fonctions de Directeur Général, ou b) démission qui interviendrait dans les douze mois suivant : ▪ la date d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain ; ou ▪ la date effective de l'acquisition du contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) de la Compagnie de Saint-Gobain par une personne agissant seule ou plusieurs personnes agissant de concert ; ou ▪ un changement significatif de stratégie du Groupe Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe. **M. Pierre-André de Chalendar percevrait une indemnité égale au maximum à deux fois le montant cumulé de la part fixe de sa rémunération, en base annuelle, perçue à la date de cessation des fonctions et de la moyenne de la part variable de sa rémunération annuelle perçue ou à percevoir au titre des trois derniers exercices sociaux complets durant lesquels le dirigeant mandataire social a occupé 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. Pierre-André de Chalendar 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 douze mois suivant la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général, la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base dans des conditions lui permettant de bénéficier d'une pension au titre du régime de retraite à prestations définies dit « SGPM ». **En aucun cas, le cumul de cette indemnité de cessation de fonctions et de l'indemnité de non-concurrence décrite ci-après ne pourra excéder deux fois la rémunération totale annuelle brute de M. Pierre-André de Chalendar.** 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 durant lesquels il aura occupé les fonctions de Président-Directeur Général et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, d'une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable. Le versement de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration, dans les conditions prescrites par la législation en vigueur, de la réalisation de cette condition de performance, appréciée à la date de cessation des fonctions. Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018. Date d'approbation par l'Assemblée générale : 7 juin 2018 (8e résolution).

Éléments de rémunération ayant fait l'objet d'un vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 7 juin 2018 au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Présentation
Indemnité de non-concurrence	M. Pierre-André de Chalendar a souscrit au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable, d'une durée d'un an à compter de la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général. En contrepartie de cet engagement, en cas de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général pour quelle que cause que ce soit, M. Pierre-André de Chalendar percevrait une **indemnité d'un montant égal à un an de rémunération annuelle brute totale.** 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 totale annuelle brute** de M. Pierre-André de Chalendar. 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 Président-Directeur Général, auquel cas ce dernier serait libre de tout engagement et aucune somme ne lui serait due à ce titre. Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018. Date d'approbation par l'Assemblée générale : 7 juin 2018 (8e résolution).
Régime de retraite supplémentaire	M. Pierre-André de Chalendar bénéficie du régime de retraite à prestations définies applicable à tous les salariés, cadres et collaborateurs de la Compagnie de Saint-Gobain qui, comme lui, sont entrés à la Compagnie avant le 1er janvier 1994, date à laquelle ce régime a été fermé. Il s'agit d'un régime dit de l'« article 39 du Code général des impôts », de type différentiel. Au 31 décembre 2018, 218 retraités de la Compagnie de Saint-Gobain perçoivent cette retraite, – régime dit « SGPM » – et 25 salariés en sont des bénéficiaires potentiels. Les conditions de déclenchement de ce régime de retraite sont les suivantes : M. Pierre-André de Chalendar devra faire liquider ses retraites obligatoires, au plus tôt à l'âge de 60 ans, avec le taux plein de la Sécurité Sociale, et avoir au moins 15 années d'ancienneté dans le régime à cette date. S'il quitte la Compagnie de Saint-Gobain avant d'avoir satisfait à ces conditions, il ne pourra pas prétendre à ce régime, sauf s'il est conduit à cesser son activité pour raisons de santé. Ce régime assure une retraite totale garantie qui dépend de l'ancienneté acquise par le bénéficiaire dans la limite de 35 ans et qui est dégressive selon les tranches de la rémunération annuelle brute hors éléments à caractère exceptionnel ou temporaire. De ce montant garanti sont déduites les prestations acquises par le bénéficiaire auprès des régimes de base et complémentaires pendant la période retenue pour le calcul de la retraite totale garantie. La base de calcul de la retraite de M. Pierre-André de Chalendar sera constituée de la part fixe de sa dernière rémunération perçue. Son ancienneté sera décomptée à partir du 1er octobre 1989, sa date d'entrée dans le Groupe Saint-Gobain. Dans l'hypothèse d'un départ avec l'ancienneté maximale dans le cadre du régime de retraite « SGPM », M. Pierre-André de Chalendar aurait droit à une retraite totale garantie (y compris les prestations servies par les régimes de retraite de base et complémentaires) de l'ordre de 47 % de sa dernière rémunération fixe. La retraite complémentaire d'ancienneté au titre du régime « SGPM » à la charge de la Compagnie de Saint-Gobain, qui correspond à la différence entre le montant de cette retraite totale garantie et le montant des prestations servies par les régimes de retraite obligatoire de base et complémentaire, serait donc de l'ordre de 36 % de sa dernière rémunération fixe dans l'hypothèse d'un départ à l'ancienneté maximale. Le montant de la retraite supplémentaire maximale théorique de M. Pierre-André de Chalendar est très sensiblement inférieur au plafond de 45 % des rémunérations fixes et variables prévu au code AFEP-MEDEF. Conformément à l'article L. 225-42-1 du Code de commerce, le Conseil d'administration du 22 février 2018 a arrêté, sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, la **condition de performance à laquelle sera soumis l'accroissement annuel des droits à la retraite de M. Pierre-André de Chalendar**, laquelle est définie comme suit : s'être vu attribuer par le Conseil d'administration, en moyenne au titre des trois derniers exercices sociaux complets une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable. La satisfaction de la condition de performance déterminant l'accroissement des droits au 1er octobre est constatée annuellement par le Conseil d'administration conformément à la loi. Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018. Date d'approbation par l'Assemblée générale : 7 juin 2018 (9e résolution).
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 dont bénéficient par ailleurs tous les salariés de la Compagnie de Saint-Gobain. Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 février 2018. Date d'approbation par l'Assemblée générale : 7 juin 2018 (10e résolution).

2.2.3 Politique de rémunération du Directeur Général Délégué soumise à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2019 (*Say on Pay ex ante*)

Lors de sa séance du 22 novembre 2018, le Conseil d'administration a, sur proposition du Président-Directeur Général et sur recommandation du Comité des nominations et des rémunérations, nommé M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué, à effet au 1er janvier 2019 (voir Section 1.3 du Chapitre 5). Le Conseil a également, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, arrêté la politique de rémunération du Directeur Général Délégué (en ce compris les engagements réglementés, pris à son bénéfice, décrits ci-après). Le Conseil d'administration a fixé sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, les objectifs quantifiables et qualitatifs applicables à la part variable de sa rémunération au titre de l'exercice 2019, lors de sa séance du 21 février 2019 au cours de laquelle il a arrêté les comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018, approuvé le budget 2019 et arrêté la politique de rémunération du Président-Directeur Général.

Le contrat de travail dont bénéficie M. Benoit Bazin, entré dans le Groupe Saint-Gobain le 1er septembre 1999, est suspendu depuis le 1er janvier 2019 et pendant toute la durée de son mandat de Directeur Général Délégué.

Les tableaux ci-après présentent respectivement les principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Directeur Général Délégué pour l'exercice 2019, soumis à l'approbation de l'Assemblée générale du 6 juin 2019 en vertu de l'article L. 225-37-2 du Code de commerce, et 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, entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce. Ces engagements seront également soumis à l'approbation de l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2019.

Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Directeur Général Délégué, pour l'exercice 2019, soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 225-37-2 du Code de commerce)

Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat	Plafond	Présentation
Rémunération fixe	-	La part fixe de la rémunération du Directeur Général Délégué reflète son expérience et ses responsabilités en tant que Directeur Général Délégué et se compare à celles des postes équivalents au sein de grandes entreprises similaires en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation. *En application de ces principes, le Conseil d'administration a décidé le 22 novembre 2018, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, d'arrêter cette rémunération fixe à 750 000 euros pour l'exercice 2019. Le Comité a constaté, avec l'aide d'un cabinet externe, que ce niveau se situait à la médiane des sociétés industrielles du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de taille : chiffre d'affaires, effectifs ou internationalisation.*
Rémunération variable annuelle	**120 % de la part fixe**	Le Conseil d'administration a décidé de fixer le plafond de la part variable annuelle de la rémunération du Directeur Général Délégué à 120 % de la part fixe de sa rémunération. Le montant de cette rémunération variable au titre de l'exercice 2019 sera arrêté par le Conseil d'administration en 2020 sur la base de la réalisation d'objectifs quantifiables et qualitatifs qu'il a fixés, respectivement, à concurrence de 2/3 et de 1/3 de la part variable de sa rémunération. S'agissant des objectifs quantifiables, le Conseil a décidé de retenir pour l'exercice 2019, les mêmes objectifs quantifiables que ceux applicables au Président-Directeur Général, soit les quatre objectifs quantifiables suivants à hauteur de 25% chacun, jugés pertinents pour apprécier la performance opérationnelle et financière du groupe Saint-Gobain et sa stratégie : 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 d'Exploitation. Le Conseil a retenu les objectifs qualitatifs suivants, jugés pertinents dans la mesure où ils reflètent la mise en œuvre d'orientations stratégiques pour l'exercice 2019 : mise en œuvre du plan *Transform & Grow*, poursuite de la transformation digitale du Groupe et mise en œuvre de la responsabilité sociale et d'entreprise. *En application de la loi, le versement de la rémunération variable annuelle sera conditionné à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire qui se tiendra en 2020.*
Rémunération variable différée	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable différée au Directeur Général Délégué en 2019.
Rémunération variable pluriannuelle	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération variable pluriannuelle Directeur Général Délégué en 2019.
Rémunération exceptionnelle	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas prévu d'octroyer de rémunération exceptionnelle au Directeur Général Délégué en 2019. *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 2020.*
Indemnité de prise de fonction	**Néant**	Le Conseil d'administration n'a pas octroyé d'indemnité de prise de fonction au Directeur Général Délégué.

Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Directeur Général Délégué, pour l'exercice 2019, soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 225-37-2 du Code de commerce)		
Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat	**Plafond**	**Présentation**
Rémunération de long-terme	**Plafonds d'attribution des instruments de rémunération à long terme au DGD, à savoir options, actions gratuites et unités de performance (valorisation selon les normes IFRS) fixés à (i) 85 % de sa rémunération brute maximum globale 2019 et (ii) 50 % des attributions du PDG** **et** **Plafond d'attribution au DGD de 5 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance 2019** **et** **Plafonds d'attribution au DGD à prévoir par les résolutions relatives aux attributions d'options sur actions et d'actions gratuites de l'Assemblée générale du 6 juin 2019 (similaires à ceux prévus par l'Assemblée générale de 2016)**	Le Conseil d'administration a décidé que les attributions d'options sur actions, actions de performance et unités de performance dont pourrait bénéficier le Directeur Général Délégué ne pourront représenter, au moment de leur attribution au cours de l'exercice 2019, une valorisation (selon les normes IFRS) supérieure à 85 % de sa rémunération brute maximum globale au titre de l'exercice 2019 (fixe plus variable maximum au titre de 2019). Les attributions d'options sur actions, actions de performance et unités de performance dont pourrait bénéficier le Directeur Général Délégué seront plafonnées à 50 % des attributions du Président-Directeur Général. En outre, le Conseil d'administration a décidé que le Directeur Général Délégué ne pourrait se voir allouer plus de 5 % de l'enveloppe globale d'attribution d'actions de performance et d'unités de performance attribués au titre de plans de rémunération à long terme à mettre en place en 2019. Le Conseil fixera pour le Directeur Général Délégué, pour toute attribution en 2019 dans le cadre de plans de rémunération à long terme, une **obligation exigeante de conservation** d'actions issues de levées d'options, d'actions de performance définitivement acquises ou de réinvestissement en actions en cas d'exercice d'unités de performance, que le Directeur Général Délégué devra conserver au nominatif jusqu'à la cessation de son mandat. Les caractéristiques des plans de rémunération de long-terme dont bénéficiera le Directeur Général Délégué seront identiques à ce qui est décrit pour le Président-Directeur Général (voir tableau AFEP-MEDEF, (e) de la Section 2.2.2 du présent Chapitre 5, rubrique "Rémunération de long-terme").

Principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments de rémunération du Directeur Général Délégué, pour l'exercice 2019, soumis à l'approbation de l'Assemblée générale ordinaire des actionnaires (article L. 225-37-2 du Code de commerce)		
Éléments de rémunération attribuables à raison du mandat	**Plafond**	**Présentation**
Sort des options sur actions, actions de performance et attribués pendant le mandat de Directeur Général Délégué en cas de cessation de ses fonctions de mandataire social	-	a) En cas de **cessation de ses fonctions de mandataire social**, le Directeur Général Délégué (ou ses héritiers en cas de décès) **sera déchu de son droit d'exercer les options sur actions ou de se voir livrer les actions de performance et autres instruments de rémunération de long terme** qui lui auront été attribués pendant son mandat 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 tel que 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 maintenir, exclusivement sur une base *prorata temporis*,** le bénéfice des options sur actions, actions de performance et autres instruments de rémunération de long terme qui lui auront été attribués pendant son mandat 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 douze mois suivant : ▪ la date d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain, ou ▪ la date effective de l'acquisition du contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) de la Compagnie de Saint-Gobain par une personne agissant seule ou plusieurs personnes agissant de concert, ou ▪ un changement significatif de stratégie du Groupe Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe.
Jetons de présence	**Néant**	Le Directeur Général Délégué n'est pas administrateur et ne perçoit pas de jetons de présence au titre de son mandat.
Avantage en nature	-	Le Directeur Général Délégué dispose d'une voiture de fonction.

Éléments de rémunération soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 6 juin 2019 au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Présentation
Indemnité de rupture	Le Conseil d'administration a autorisé l'insertion, dans le contrat de travail de M. Benoit Bazin, suspendu à compter du 1er janvier 2019 pendant l'exercice de son mandat social, d'une indemnité de rupture contractuelle (« l'Indemnité de Rupture »). **Cette Indemnité de Rupture sera due en cas de rupture de son contrat de travail (i) dans des conditions donnant lieu à paiement de l'Indemnité liée au Contrat de Travail** (telle que définie ci-après) **ou (ii) par une démission de son contrat de travail intervenant postérieurement à une Démission Contrainte, pourvu que la notification de la rupture du contrat de travail intervienne dans les 12 mois suivant la cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué**. **Aucune Indemnité de Rupture** ne sera due si la cessation du mandat ou du contrat de travail intervient en raison d'une **faute grave ou lourde ou détachable de ses fonctions, ou d'une démission** qui ne serait pas une Démission Contrainte. Il en sera de même s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite. Dans l'hypothèse d'une Démission Contrainte de ses fonctions de Directeur Général Délégué, M. Benoit Bazin pourra notifier à la Société que sa Démission Contrainte vaut également notification de démission de ses fonctions salariées ; il n'y aura alors pas lieu à versement par la Société d'une Indemnité liée au Contrat de Travail. En revanche, la Démission Contrainte ouvrira droit au paiement de l'Indemnité de Rupture dans les limites et conditions prévues à la présente section. L'Indemnité de Rupture constitue une indemnité contractuelle. Elle viendra en sus de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, laquelle est afférente à l'ancienneté acquise en qualité de salarié et n'est pas soumise à conditions de performance. L'Indemnité de Rupture est soumise aux conditions de performance décrites ci-après. ▪ **Montant : Son montant brut est tel que la somme de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, de l'indemnité de non-concurrence – si elle trouve à s'appliquer –, et de l'Indemnité de Rupture ne peut en aucun cas être supérieure à deux fois la Rémunération de Référence** (telle que définie ci-après) (le « Plafond Global »). **Le montant brut de l'Indemnité de Rupture sera en effet égal à la différence entre, d'une part, deux fois le montant de la Rémunération de Référence, et, d'autre part, la somme de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, et – si elle trouve à s'appliquer – de l'indemnité de non-concurrence.** ▪ ***Condition*** *de performance :* Le bénéfice de l'Indemnité de Rupture sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance définie comme l'attribution par le Conseil d'administration, en moyenne au titre de l'ensemble des derniers exercices sociaux complets (sans excéder trois) durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué 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. Dans l'hypothèse où à la date de cessation des fonctions de Directeur Général Délégué, il n'y aurait pas au moins un exercice social complet durant lequel il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, le Conseil d'administration appréciera la condition de performance au regard de l'atteinte des objectifs de la part variable au titre de l'exercice en cours à la date de cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué, le cas échéant sur une base *prorata temporis*. Le versement de l'Indemnité de Rupture sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, de la réalisation de cette condition de performance, appréciée à la date de cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué, et à la renonciation à toute instance et action par M. Benoit Bazin. Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 novembre 2018. Date de soumission à l'approbation de l'Assemblée générale : 6 juin 2019.

Éléments de rémunération soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 6 juin 2019 au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Présentation
Indemnité de non-concurrence	Le Conseil d'administration a autorisé l'insertion dans le contrat de travail de M. Benoit Bazin, suspendu à compter du 1er janvier 2019 pendant l'exercice de son mandat social, d'une clause de non-concurrence. Cette clause stipule un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable de M. Benoit Bazin, au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain, d'une durée d'un an suivant la rupture de son contrat de travail, pour quelle que cause que ce soit, sous réserve que cette rupture intervienne dans les 12 mois suivant la cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué. ▪ *Montant* : En contrepartie de cet engagement, M. Benoit Bazin percevrait une indemnité de non-concurrence, incluant l'indemnité de congés payés, d'un **montant égal**, sauf réduction dans les circonstances précisées au paragraphe suivant**, à la rémunération annuelle totale brute** de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué, définie comme la somme de la part fixe de sa rémunération, en base annuelle, de Directeur Général Délégué perçue à la date de cessation de ses fonctions, et de la moyenne de la part variable de sa rémunération annuelle de Directeur Général Délégué perçue ou à percevoir au titre de l'ensemble des derniers exercices sociaux complets (sans excéder trois) durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué, clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions (cette rémunération annuelle totale brute étant définie comme la « Rémunération de Référence »). Sans préjudice du Plafond Global défini dans la description de l'Indemnité de Rupture ci-dessus, **le cumul de cette indemnité de non-concurrence, de l'indemnité légale ou liée à la convention collective qui serait versée à M. Benoit Bazin en cas de licenciement, et de toute autre indemnité liée à la rupture du contrat de travail** (l'indemnité légale et toute autre indemnité étant définies ensemble, à l'exception de l'Indemnité de Rupture, comme « l'Indemnité liée au Contrat de Travail ») **ne pourra excéder deux fois la Rémunération de Référence.** À cet effet, en cas de rupture du contrat de travail donnant lieu au paiement d'une Indemnité liée au Contrat de Travail, le montant brut de l'indemnité de non-concurrence due à M. Benoit Bazin sera, le cas échéant, réduit à due proportion d'un éventuel excès. ▪ *Versement :* Cette indemnité de non-concurrence sera versée à compter de la sortie des effectifs de M. Benoit Bazin, et payée mensuellement. 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. ▪ *Faculté de renonciation* : 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 dans les deux mois suivant la cessation des fonctions de Directeur Général Délégué, auquel cas ce dernier serait libre de tout engagement et aucune somme ne lui serait due à ce titre. Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 novembre 2018. Date de soumission à l'approbation de l'Assemblée générale : 6 juin 2019.
Régime de retraite supplémentaire	Sur décision du Conseil d'administration, M. Benoit Bazin continue de bénéficier intégralement des dispositions du règlement du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place en 2012 dans des conditions identiques à celles qui s'appliquent à l'ensemble des participants au régime de retraite, sous réserve des précisions suivantes : ▪ M. Benoit Bazin étant entré dans le Groupe Saint-Gobain le 1er septembre 1999, il avait déjà accumulé une ancienneté de 19 ans et 4 mois au titre du régime de retraite « 2012 » au 1er janvier 2019, date de prise d'effet de son mandat et de suspension de son contrat de travail. ▪ Conformément à la loi (article L. 225-42-1, 7e et 8e alinéas du Code de commerce), **l'accroissement annuel des droits potentiels au titre du régime de retraite supplémentaire** dit « 2012 » de M. Benoit Bazin à compter du 1er janvier 2019 et pendant la durée de son mandat de Directeur Général Délégué **sera soumis à une condition de performance** définie comme suit : s'être vu attribuer par le Conseil d'administration, en moyenne au titre de l'ensemble des derniers exercices sociaux complets (sans excéder trois) durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué et clos antérieurement à la date d'appréciation de la réalisation de la condition de performance, une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable (condition similaire à celle applicable à l'Indemnité de Rupture décrite ci-dessus). ▪ Le Conseil d'administration a constaté que le régime de retraite supplémentaire dit « 2012 » est plus contraignant que l'article L. 225-42-1 alinéa 8 du Code de commerce selon lequel les droits conditionnels afférents à un régime de retraite supplémentaire ne peuvent augmenter annuellement au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux d'un montant supérieur à 3 % de la rémunération annuelle servant de référence au calcul de la rente versée dans le cadre de ce régime. ▪ La satisfaction de la condition de performance déterminant l'accroissement des droits de M. Benoit Bazin sera appréciée par le Conseil d'administration pour la première fois lorsqu'un exercice social complet durant lequel il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué sera disponible. Elle sera vérifiée par le Conseil d'administration au premier trimestre de chaque année jusqu'à ce qu'il ait atteint le plafond de 20 années d'ancienneté prévu par le régime de retraite supplémentaire dit « 2012 ». Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 novembre 2018. Date de soumission à l'approbation de l'Assemblée générale : 6 juin 2019.

Éléments de rémunération soumis au vote des actionnaires lors de l'Assemblée générale du 6 juin 2019 au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Présentation
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. Date de l'autorisation par le Conseil d'administration : 22 novembre 2018. Date de soumission à l'approbation de l'Assemblée générale : 6 juin 2019.

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 au développement du Groupe et à la progression de ses résultats.

Ce principe a été élargi à l'ensemble de l'encadrement et a induit la mise en place de formules comprenant des indicateurs économiques comme le retour sur investissements (*Return on Investment*, « ROI ») ou le Retour sur Capitaux Employés (*Return on capital employed*, « ROCE »), mais aussi des objectifs personnels tels que le développement de tel type d'activité ou l'implantation du Groupe dans un nouveau pays. Le plus souvent, un indicateur de sécurité est également retenu.

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 2018 des sociétés françaises et étrangères du Groupe par les membres du Comité de Direction Générale, tel que composé au 31 décembre 2018 (hors le Président-Directeur Général et hors éléments de rémunération à long terme), s'est élevé à 15,3 millions d'euros (11,9 millions d'euros en 2017), dont 4,2 millions d'euros (4,2 millions d'euros en 2017) constituant la part variable brute de ces rémunérations et 2,6 millions d'euros au titre d'indemnités de fin de contrat de travail (aucune indemnité de fin de contrat de travail n'a été versée en 2017).

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 de Direction Générale tel que composé au 31 décembre 2018 (y compris le Président-Directeur Général), s'élève à 50,9 millions d'euros au 31 décembre 2018 (46,6 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Les jetons de présence alloués aux administrateurs représentant le Groupe (notamment aux membres de la Direction du Groupe) dans les sociétés du Groupe autres que la Compagnie de Saint-Gobain sont soit reversés à leur société employeur, soit versés directement à celle-ci.

2.4 Plans de rémunération à long terme (options sur actions, actions de performance et unités de performance)

2.4.1 Politique d'attribution

La politique de rémunération à long terme du Groupe a pour objectif de fidéliser et de motiver la Direction du Groupe, les cadres et les salariés du Groupe, et de les associer aux performances du Groupe, notamment au moyen d'attributions conditionnelles d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions de performance ou d'unités de performance, fonction de la réalisation de la stratégie long terme du Groupe.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, arrête les caractéristiques des plans d'options sur actions et d'actions de performance, ainsi que l'identité des bénéficiaires, et approuve le principe des plans de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance devant être mis en place le cas échéant par le Président-Directeur Général. 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 2018, ces plans ont concerné 2 214 cadres et dirigeants du Groupe, en France et à l'étranger : cadres ayant accompli une performance particulière et cadres à haut potentiel (2 175), principaux responsables fonctionnels et opérationnels des Pôles et Délégations Générales (39), Comité de liaison (hors Direction Générale) (29), Direction Générale (9), les attributions au Président-Directeur Général étant décrites au paragraphe "Politique d'intéressement long-terme" du (b) de la Section 2.2.2 du présent Chapitre 5.

Les bénéficiaires de ces plans appartiennent à 55 nationalités différentes et exercent leurs fonctions dans 58 pays.

Le Conseil d'administration du 22 novembre 2018 a décidé que la nature du plan d'options sur actions 2018, de souscription ou d'achat, serait déterminée par ses soins au plus tard la veille de la période d'exercice. Ce plan représente 0,05 % du capital social et est donc sans impact significatif en termes de dilution. Le plan d'actions de performance donne droit à des actions existantes, il est donc sans impact en termes de dilution. Aucun plan d'unités de performance n'a été mis en place au cours de l'exercice 2018.

Les membres du Comité de liaison se sont vu attribuer à la fois des options sur actions et des actions de performance.

Les autres dispositifs d'association des salariés aux performances de l'entreprise sont présentés à la Section 2.3 du Chapitre 7 et à la Section 2.4 du Chapitre 4.

2.4.2 Plans d'options sur actions

Le Conseil d'administration a approuvé annuellement des plans d'options sur actions depuis 1987.

En vertu de l'autorisation qui lui a été conférée par la treizième résolution de l'Assemblée générale du 2 juin 2016, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 22 novembre 2018, de mettre en place un plan d'options de souscription ou d'achat d'actions, après examen et sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations.

Ce plan concerne 39 bénéficiaires cadres et dirigeants du Groupe, en France et à l'étranger, auxquels a été attribué un nombre total de 290 500 options (en ce compris les attributions au Président-Directeur Général), la nature des options, de souscription ou d'achat, devant être déterminée par le Conseil au plus tard la veille de la période d'exercice (étant précisé que les options qui seraient le cas échéant exercées avant qu'il n'ait statué sur leur nature seraient des options de souscription). Les attributions au Président-Directeur Général sont inférieures au sous-plafond d'attribution défini par l'Assemblée générale du 2 juin 2016.

La durée de vie des options est de 10 ans. Le prix des options a été fixé à 32,24 euros, sans rabais ni décote par rapport à la moyenne des premiers cours cotés de l'action Saint-Gobain aux 20 séances de bourse précédant la date d'attribution par le Conseil d'administration.

Les critères de performance applicables au plan d'options sur actions mis en place le 22 novembre 2018 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 relative 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, comme annoncé en 2016, les plans d'attributions d'options sur actions et d'actions de performance 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.

Comme en 2017, le Conseil d'administration a décidé dans sa séance du 22 novembre 2018, sur proposition du Comité des nominations et des rémunérations, de soumettre l'ensemble des plans 2018 de rémunération à long terme (options sur actions et actions de performance) à des conditions de même nature, pondérées et calculées de manière identique.

L'exercice des options sur actions est soumis à la satisfaction des conditions cumulatives suivantes :

- *condition de présence :* avoir la qualité de salarié ou de mandataire social d'une société du Groupe Saint-Gobain de façon continue et ininterrompue jusqu'à la date d'exercice des options, sauf exceptions définies (décès, cas d'invalidité définis aux 2°) et 3°) de l'article L. 341-4 du Code de la Sécurité sociale, licenciement sans faute, rupture conventionnelle, retraite, mobilité intra-Groupe, cession de la société en dehors du Groupe) ;
- *condition de performance* liée aux trois critères suivants :
  - 65 % des options 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 options 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
  - 15 % des options 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, à hauteur de 5 % des options initialement attribuées chacun : le taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures (« TF2 »), le taux de réduction des émissions de CO_2 et l'indice de diversité des cadres dirigeants.

Le calcul de la performance au titre du ROCE se fera de la manière suivante :

Moyenne arithmétique du ROCE pour les années 2019, 2020 et 2021	Pourcentage d'options initialement octroyées, conditionnées par le ROCE (soit 65 % de l'attribution), exerçables
Supérieure à 13 %	Totalité
Comprise entre 10 % et 13 %	[Moyenne arithmétique du ROCE pour 2019, 2020 et 2021 - 10 %]/[13 % - 10 %]
Inférieure ou égale à 10 %	Aucune

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 22 novembre 2018 à celle des six derniers mois précédant le 22 novembre 2022 de la manière suivante :

Performance du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice CAC 40	Pourcentage d'options initialement octroyées, conditionnées par la performance boursière (soit 20 % de l'attribution), exerçables
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)(1) - 100 %]/[110 % - 100 %]
Inférieure à celle de l'indice CAC 40	Aucune

(1) 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 du TF2 du Groupe pour les années 2019, 2020 et 2021 (1) (2)	Pourcentage d'options initialement octroyées, conditionnées par le TF2 (soit 5 % de l'attribution), exerçables
Inférieure à 2,5	Totalité
Comprise entre 2,5 et 2,8	Interpolation linéaire
Supérieure à 2,8	Aucune

(1) 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.

(2) Au vu des excellents résultats de 2017 qui ont vu le TF2 passer de 3,3 en 2016 à 2,6 en 2017, le Groupe s'est fixé au moment de la définition du plan pour objectif de consolider la performance à un niveau de TF2 de 2,5.

Baisse des émissions de CO_2 du Groupe entre 2017 et 2021 (1) (2)	Pourcentage d'options initialement octroyées, conditionnées par le taux de réduction des émissions de CO_2 (soit 5 % de l'attribution), exerçables
Supérieure à 6,2 %	Totalité
Comprise entre 4,8 % et 6,2 %	Interpolation linéaire
Inférieure à 4,8 %	Aucune

(1) Les résultats seront évalués à iso-production.

(2) Le Groupe s'est fixé pour objectif à horizon 2025 de réduire d'au moins 20 % le niveau des émissions de CO2 du Groupe par rapport au niveau constaté pour l'année 2010 (voir Section 2.1 du Chapitre 4).

Moyenne arithmétique de l'indice de diversité pour les années 2019, 2020 et 2021 (1) (2)	Pourcentage d'options initialement octroyées, conditionnées par l'indice de diversité (soit 5 % de l'attribution), exerçables
Supérieure à 90 %	Totalité
Comprise entre 85 % et 90 %	Interpolation linéaire
Inférieure à 85 %	Aucune

(1) 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 (voir Section 2.1 du Chapitre 4).

(2) 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 % (voir Section 2.1 du Chapitre 4).

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 pour lesquels la condition de performance a été constatée (0 % pour le plan 2014, 58,9 % pour le plan 2013 et 16,5 % pour le plan 2012).

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 2018 (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)	143 000	32,24 €	2018
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)	49 381	27,42 €	2008 2013

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 2018. 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	2018	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009
Date d'Assemblée	02/06/2016	02/06/2016	02/06/2016	05/06/2014	05/06/2014	07/06/2012	07/06/2012	04/06/2009	04/06/2009	04/06/2009
Date du Conseil d'administration	22/11/2018	23/11/2017	24/11/2016	26/11/2015	20/11/2014	21/11/2013	22/11/2012	24/11/2011	18/11/2010	19/11/2009
Caractéristique *	achat ou souscription	achat ou souscription	achat ou souscription	achat ou souscription	achat	achat	souscription	souscription	souscription	souscription
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, à l'origine du Plan	290 500	284 500	280 000	224 950	234 550	247 250	253 000	482 150	1 144 730	1 479 460
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	0	0	0	0	234 550 (5)	98 047 (4)	202 994 (3)	459 650 (2)	1 117 390 (2)	493 154 (1)
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, après ajustements et caducité	290 500 (7)	284 500 (7)	280 000 (6)	224 950 (6)	0	149 203	50 006	22 500	27 340	986 306
dont mandataires sociaux :										
M. Pierre-André de Chalendar	58 000	58 000	58 000	50 000	0 (9)	29 465 (8)	8 235 (8)	0 (9)	0 (9)	133 333 (8)
Point de départ d'exercice des options	22/11/2022	23/11/2021	24/11/2020	26/11/2019	20/11/2018	21/11/2017	22/11/2016	25/11/2015	19/11/2014	20/11/2013
Date d'expiration	21/11/2028	22/11/2027	23/11/2026	25/11/2025	19/11/2024	20/11/2023	21/11/2022	23/11/2021	17/11/2020	18/11/2019
Prix de souscription ou d'achat	32,24 €	49,38 €	40,43 €	39,47 €	34,13 €	38,80 €	27,71 €	31,22 €	35,19 €	36,34 €
Nombre d'actions souscrites ou achetées au 31/12/2018	0	0	0	0	0	28 856	30 044	0	0	358 558
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31/12/2018	290 500	284 500	280 000	224 950	0	120 347	19 962	0	0	627 748

* *Parmi les plans en vigueur au 31 décembre 2018, les plans de 2009 à 2012 sont des plans de souscription et les plans 2013 et 2014 sont des plans d'achat. Pour les plans de 2015 à 2018, le Conseil d'administration a décidé que la nature des options, de souscription ou d'achat, serait déterminée par ses soins au plus tard la veille du début de la période d'exercice, étant précisé que les options qui seraient le cas échéant exercées avant qu'il n'ait statué sur leur nature, seraient des options de souscription.*

(1) *Options non exerçables à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance à laquelle était assujettie la totalité des options attribuées en novembre 2009.*

(2) *À la suite de la non-réalisation de la condition de performance des plans 2010 et 2011, les options qui n'avaient pas été exercées avant la détermination du résultat des conditions de performance dans le cadre des modalités de levée anticipée, sont devenues caduques.*

(3) *Options non exerçables 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 2012.*

(4) *Options non exerçables 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.*

(5) *Options non exerçables 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.*

(6) *Avant application des conditions de performance fonction de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain et du ROCE du Groupe Saint-Gobain (voir Documents de référence 2015 et 2016).*

(7) *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 Document de référence 2017 et plus haut).*

(8) *Après déduction des options attribuées qui ne sont pas exerçables à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance.*

(9) *Après déduction de la totalité des options attribuées qui ne sont pas exerçables à la suite de la non-réalisation de la condition de performance.*

2.4.3 Plans d'actions de performance

Le Conseil d'administration a approuvé annuellement des plans d'attribution d'actions de performance depuis 2009.

En vertu de l'autorisation qui lui a été conférée par la quatorzième résolution de l'Assemblée générale du 2 juin 2016, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 22 novembre 2018, 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 2 214 bénéficiaires cadres et dirigeants du Groupe en France et à l'étranger, auxquels a été attribué un nombre total de 1 219 619 actions de performance (en ce compris les attributions au Président-Directeur Général). Il convient de noter qu'aucun plan d'unités de performance n'a été mis en place en 2018, l'ensemble des bénéficiaires ayant reçu des actions de performance.

La durée de la période d'acquisition a été fixée à 4 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 22 novembre 2018 et leur pondération sont strictement identiques à ceux des options sur actions et se calculeront de la même manière (voir Section 2.4.2 ci-dessus).

Toutefois, les 100 premières actions attribuées aux bénéficiaires autres que les membres du Comité de liaison seront exonérées de condition de performance.

Les conditions de performance afférentes aux actions de performance 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 (86,4 % pour le plan 2014, 89,2 % pour le plan 2013 et 65,5 % pour le plan 2012). La condition de performance afférente au plan 2015 sera constatée en novembre 2019, car elle comprend, outre le critère ROCE, un critère externe relatif qui s'apprécie sur une période de 4 ans s'achevant en novembre 2019.

L'acquisition définitive des actions de performance est également soumise à une condition de présence qui s'applique pendant toute la durée de la période d'acquisition de manière similaire à celle prévue pour les options sur actions (voir Section 2.4.2 ci-dessus).

Les dix bénéficiaires cadres et dirigeants non mandataires sociaux du Groupe auxquels a été attribué le nombre d'actions le plus élevé en 2018 se sont vu octroyer 196 500 actions de performance (information globale), évaluées à 31,16 euros par action, sur la base du cours de clôture de la veille de la séance du Conseil d'administration du 22 novembre 2018 ayant décidé des attributions.

Le tableau ci-après présente l'historique des plans d'attribution d'actions de performance en cours au 31 décembre 2018 ainsi que les caractéristiques du plan 2014, livré en novembre 2018.

5

Tableau 10 – Historique des attributions d'actions de performance (nomenclature AMF)

Exercice	2018	2017	2016	2015	2014
Date d'Assemblée	02/06/2016	02/06/2016	02/06/2016	04/06/2015	05/06/2014
Date du Conseil d'administration	22/11/2018	23/11/2017	24/11/2016	26/11/2015	20/11/2014
Caractéristiques des actions	existantes	existantes	existantes	existantes	existantes
Nombre total de droits attribués à l'origine du plan (4+0)	1 219 619 (3)	1 226 680 (3)	1 231 320 (2)	500 910 (2)	530 240 (1)
dont droits attribués au dirigeant mandataire social, P.-A. de Chalendar	67 000	67 000	67 000	0	0
Nombre total d'actions livrées	0	200	640	700 (5)	438 638 (4)
Nombre de droits devenus caducs	0	0	0	0	91 602 (6)
SOLDE TOTAL DE DROITS	**1 219 619 (7)**	**1 226 480 (7)**	**1 230 680 (7)**	**500 210 (7)**	**0**

(1) Avant application de la condition de performance fonction de l'évolution relative du ROCE du Groupe Saint-Gobain (voir Document de référence 2014).

(2) Avant application des conditions de performance fonction de l'évolution relative du ROCE du Groupe Saint-Gobain et de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain (voir Documents de référence 2015 et 2016).

(3) 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 Document de référence 2017 et plus haut).

(4) Après prise en compte des conditions de présence et de performance.

(5) Par anticipation, dans le cadre des exceptions définies à la condition de présence (notamment décès, invalidité – voir Section 2.4.2 du présent Chapitre 5).

(6) 56 160 droits du plan 2014 devenus caducs à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance et 35 442 droits du plan 2014 devenus caducs suite à la prise en compte de la condition de présence.

(7) Sous réserve de la satisfaction cumulative de conditions de présence et de performance (voir Document de référence afférent à l'exercice au cours duquel le plan considéré a été mis en place).

2.4.4 Plans d'unités de performance

Le Conseil a approuvé le principe de la mise en place de plans d'unités de performance annuellement entre 2012 et 2015, mis en œuvre par le Président-Directeur Général (les attributions ayant été réservées à ce dernier étant décidées par le Conseil d'administration). Aucun plan d'unités de performance n'a été mis en place au cours de l'année 2018.

Les plans d'unités de performance en cours offrent aux bénéficiaires, sous réserve de la satisfaction de conditions de présence et de performance, la possibilité de recevoir à long terme (période d'exercice comprise entre quatre années après la date d'attribution et dix années après cette date) une rémunération en espèces égale, pour chaque unité, au cours de bourse de l'action Saint-Gobain à la date de référence augmenté de tout dividende payé ou distribution réalisée à compter du début de la période d'exercice et jusqu'à la date

de référence. Les unités de performance constituent une charge d'exploitation ajustable chaque année mais ne créent aucune dilution pour l'actionnaire puisqu'elles ne conduisent pas à la création d'actions nouvelles.

Les critères de performance applicables aux plans d'unités de performance mis en place entre 2012 et 2015 sont strictement identiques à ceux applicables aux plans d'actions de performance de la même année.

Les conditions de performance afférentes aux unités de performance attribuées par le Groupe sont exigeantes comme en attestent les taux de réalisation des plans d'unités de performance pour lesquels la condition de performance a été constatée (86,4 % pour le plan 2014 89,2 % pour le plan 2013 et 65,5 % pour le plan 2012). La condition de performance afférente au plan 2015 sera constatée en novembre 2019, car elle comprend, outre le critère ROCE, un critère externe relatif qui s'apprécie sur une période de 4 ans s'achevant en novembre 2019.

La condition de présence applicable aux plans d'unités de performance s'applique pendant toute la durée de la période d'exercice de manière similaire à celle prévue pour les options sur actions (voir Section 2.4.2 ci-dessus).

Le tableau ci-après présente l'historique des plans d'attribution d'unités de performance en cours d'acquisition au 31 décembre 2018 ainsi que les caractéristiques du plan 2013, devenu exerçable en novembre 2017.

Tableau 10 bis – Historique des attributions d'unités de performance

Exercice	2018	2017	2016	2015	2014
Date du Conseil d'administration	N/A	N/A	N/A	26/11/2015	20/11/2014
Nombre total d'unités attribuées à l'origine du plan (4+0)			-	556 340 (2)	598 400 (1)
dont nombre d'unités attribuées au dirigeant mandataire social, P.-A. de Chalendar	-	-	-	60 000	60 000
Date de début de la période d'exercice	-	-	-	26/11/2019	20/11/2018
Date d'expiration de la période d'exercice des unités de performance	-	-	-	25/11/2025	19/11/2024
Nombre total d'unités devenues exerçables	-	-	-	0	495 087 (3)
Nombre total d'unités devenues caduques	-	-	-	0	103 313 (4)
dont nombre d'unités attribuées au dirigeant mandataire social, P.-A. de Chalendar devenues caduques	-	-	-	0	8 160
SOLDE TOTAL D'UNITÉS DE PERFORMANCE	**-**	**-**	**-**	**556 340 (5)**	**0**

(1) Avant application de la condition de performance fonction de l'évolution relative du ROCE du Groupe Saint-Gobain (voir Document de référence 2014).

(2) Avant application des conditions de performance fonction de l'évolution relative du ROCE du Groupe Saint-Gobain et de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain (voir Document de référence 2015).

(3) Après prise en compte des conditions de présence et de performance et intégrant 1 550 unités de performance exercées par anticipation.

(4) dont 81 172 unités devenues caduques à la suite de la réalisation partielle de conditions de performance et 22 141 unités devenues caduques suite à la non réalisation de la condition de présence.

(5) Sous réserve de la satisfaction cumulative de conditions de présence et de performance (voir Document de référence 2015).

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 2018 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-Directeur Général*	Parts du FCPE Saint-Gobain France (Plan Épargne Groupe Saint-Gobain)	Souscription	16 mai 2018	36,31 €	308 544 €
	Levées d'options sur actions	Souscription	24 septembre 2018	36,34 €	363 400 €
	Parts du FCPE Saint-Gobain France (Plan Épargne Groupe Saint-Gobain)	Cession	24 septembre 2018	37,70 €	302 818 €
	Levées d'options sur actions	Souscription	27 septembre 2018	25,88 €	296 093 €
Frédéric Lemoine *Administrateur*	Action	Acquisition	22 mars 2018	43,88 €	18 649 €
	Action	Acquisition	11 juin 2018	40,99 €	12 297 €
	Action	Acquisition	29 juillet 2018	37,27 €	18 639 €
	Action	Acquisition	14 août 2018	36,00 €	14 400 €
	Action	Acquisition	11 octobre 2018	33,62 €	6 725 €
	Action	Acquisition	18 octobre 2018	32,50 €	6 500 €
	Action	Acquisition	24 octobre 2018	31,50 €	9 450 €
Dominique Leroy *Administrateur*	Action	Acquisition	29 mai 2018	43,18 €	43 185 €
Jean-Dominique Senard *Administrateur*	Action	Acquisition	22 juin 2018	39,18 €	49 954 €
	Action	Acquisition	30 juillet 2018	37,61 €	49 645 €

4. RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE (ARTICLE L. 225-37 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 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 21 février 2019.

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. 225-37-2 et L .225-37-3)

En matière de rémunération, le Rapport doit présenter le projet de résolution établi par le Conseil d'administration et relatif aux principes et critères de détermination, de répartition et d'attribution des éléments fixes, variables et exceptionnels composant la rémunération totale et les avantages de toute nature, attribuables au Président-Directeur Général et au Directeur Général Délégué (politique de rémunération).

En outre, le Rapport doit mentionner la rémunération totale et les avantages de toute nature versés par la Compagnie de Saint-Gobain durant 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.

Ces informations, exposées aux Sections 1.2 du Chapitre 3, 3.3.2 du Chapitre 5, 2.4 du Chapitre 4 et 3.3 du Chapitre 9 et établies sur la base d'éléments transmis par les Directions Juridique, 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. 225-37-4)

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 Président-Directeur Général et du Directeur Général Délégué (voir Section 1 du Chapitre 5 et Section 1.1 du Chapitre 9).

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 1.1 du Chapitre 5), le choix des modalités d'exercice de la Direction Générale (voir Section 1.2.1 du Chapitre 5), ainsi que l'adhésion à un code de gouvernance d'entreprise et l'application de ses recommandations (voir Section 1 du Chapitre 5).

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 1 du Chapitre 5).

Ces informations, établies sur la base d'éléments transmis par la Direction Juridique, 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. 225-37-4 et L. 225-37-5)

Enfin, le Rapport doit présenter les éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique (voir Section 2.6 du Chapitre 7), les conventions et engagements réglementés (voir Section 5 du Chapitre 5), les modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale (Section 1.1 du Chapitre 9) 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 1.2 du Chapitre 7).

Ces informations, établies sur la base d'éléments transmis par les Directions Juridique 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 des femmes et des 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 1.2 du Chapitre 3, 3.3.2 du Chapitre 3, 2.4 du Chapitre 4 et 3.3 du Chapitre 9 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. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2018)

Aux Actionnaires

COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN S.A.

Les Miroirs

18, avenue d'Alsace

92400 Courbevoie

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux Comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, les modalités essentielles ainsi que les motifs justifiant de l'intérêt pour la société des conventions et engagements dont nous avons été avisés ou que nous aurions découverts à l'occasion de notre mission, sans avoir à nous prononcer sur leur utilité et leur bien-fondé ni à rechercher l'existence d'autres conventions et engagements. Il vous appartient, selon les termes de l'article R.225-31 du code de commerce, d'apprécier l'intérêt qui s'attachait à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux Comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

Conventions et engagements soumis à l'approbation de l'Assemblée générale

Conventions et engagements autorisés au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article L.225-40 du code de commerce, nous avons été avisés des conventions et engagements suivants qui ont fait l'objet de l'autorisation préalable de votre Conseil d'administration.

Engagements pris au bénéfice de M. Benoit Bazin relatifs à des indemnités et avantages susceptibles d'être dus dans certains cas de cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué

Nature et modalités

Votre Conseil d'administration a, dans sa séance du 22 novembre 2018 et sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, autorisé l'insertion, dans le contrat de travail de M. Benoit Bazin, suspendu à compter du 1er janvier 2019 pendant l'exercice de son mandat social, d'une indemnité de rupture contractuelle (« l'Indemnité de Rupture »). Cette Indemnité de Rupture sera due en cas de rupture de son contrat de travail (i) dans des conditions donnant lieu à paiement de l'Indemnité liée au Contrat de Travail ou (ii) par une démission de son contrat de travail intervenant postérieurement à une Démission Contrainte, pourvu que la notification de la rupture du contrat de travail intervienne dans les 12 mois suivant la cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué.

Aucune Indemnité de Rupture ne sera due si la cessation du mandat ou du contrat de travail intervient en raison d'une faute grave ou lourde ou détachable de ses fonctions, ou d'une démission qui ne serait pas une Démission Contrainte. Il en sera de même s'il a la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite.

Dans l'hypothèse d'une Démission Contrainte de ses fonctions de Directeur Général Délégué, M. Benoit Bazin pourra notifier à la société que sa Démission Contrainte vaut également notification de démission de ses fonctions salariées ; il n'y aura alors pas lieu à versement par la société d'une Indemnité liée au Contrat de Travail. En revanche, la Démission Contrainte ouvrira droit au paiement de l'Indemnité de Rupture dans les limites et conditions prévues à la présente section.

L'Indemnité de Rupture constitue une indemnité contractuelle. Elle viendra en sus de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, laquelle est afférente à l'ancienneté acquise en qualité de salarié et n'est pas soumise à conditions de performance. L'Indemnité de Rupture est soumise aux conditions de performance décrites ci-après.

Montant de l'Indemnité de Rupture

Son montant brut est tel que la somme de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, de l'indemnité de non-concurrence - si elle trouve à s'appliquer -, et de l'Indemnité de Rupture ne peut en aucun cas être supérieure à deux fois la Rémunération de Référence (le « Plafond Global »).

Le montant brut de l'Indemnité de Rupture sera en effet égal à la différence entre, d'une part, deux fois le montant de la Rémunération de Référence, et, d'autre part, la somme de l'Indemnité liée au Contrat de Travail, et - si elle trouve à s'appliquer - de l'indemnité de non-concurrence.

Condition de performance

Le bénéfice de l'Indemnité de Rupture sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance définie comme l'attribution par le Conseil d'administration, en moyenne au titre de l'ensemble des derniers exercices sociaux complets (sans excéder trois) durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué 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. Dans l'hypothèse où à la date de cessation des fonctions de Directeur Général Délégué, il n'y aurait pas au moins un exercice social complet durant lequel il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, le Conseil d'administration appréciera la condition de performance au regard de l'atteinte des objectifs de la part variable au titre de l'exercice en cours à la date de cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué, le cas échéant sur une base prorata temporis.

Le versement de l'Indemnité de Rupture sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration, après avis du Comité des nominations et des rémunérations, de la réalisation de cette condition de performance, appréciée à la date de cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué, et à la renonciation à toute instance et action par M. Benoit Bazin.

Votre Conseil d'administration a également, dans sa séance du 22 novembre 2018 et sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, autorisé l'insertion, dans le contrat de travail de M. Benoit Bazin, suspendu à compter du 1er janvier 2019 pendant l'exercice de son mandat social, d'une clause de non-concurrence. Cette clause stipule un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable de M. Benoit Bazin, au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain, d'une durée d'un an suivant la rupture de son contrat de travail, pour quelle que cause que ce soit, sous réserve que cette rupture intervienne dans les 12 mois suivant la cessation de ses fonctions de Directeur Général Délégué.

Montant de l'indemnité de non-concurrence

En contrepartie de cet engagement, M. Benoit Bazin percevrait une indemnité de non-concurrence, incluant l'indemnité de congés payés, d'un montant égal, sauf réduction dans les circonstances précisées au paragraphe suivant, à la rémunération annuelle totale brute de M. Benoit Bazin en qualité de Directeur Général Délégué, définie comme la somme de la part fixe de sa rémunération, en base annuelle, de Directeur Général Délégué perçue à la date de cessation de ses fonctions, et de la moyenne de la part variable de sa rémunération annuelle de Directeur Général Délégué perçue ou à percevoir au titre de l'ensemble des derniers exercices sociaux complets (sans excéder trois) durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué, clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions (cette rémunération annuelle totale brute étant définie ci-après comme la « Rémunération de Référence »).

Sans préjudice du Plafond Global défini dans la description de l'Indemnité de Rupture ci-dessus, le cumul de cette indemnité de non-concurrence, de l'indemnité légale ou liée à la convention collective qui serait versée à M. Benoit Bazin en cas de licenciement, et de toute autre indemnité liée à la rupture du contrat de travail (l'indemnité légale et toute autre indemnité étant définies ensemble, à l'exception de l'Indemnité de Rupture, comme « l'Indemnité liée au Contrat de Travail ») ne pourra excéder deux fois la Rémunération de Référence. A cet effet, en cas de rupture du contrat de travail donnant lieu au paiement d'une Indemnité liée au Contrat de Travail, le montant brut de l'indemnité de non-concurrence due à M. Benoit Bazin sera, le cas échéant, réduit à due proportion d'un éventuel excès.

Versement

Cette indemnité de non-concurrence sera versée à compter de la sortie des effectifs de M. Benoit Bazin, et payée mensuellement.

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.

Renonciation

Le Conseil d'administration se réserve la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre de l'engagement de non-concurrence au plus tard dans les deux mois suivant la cessation des fonctions de Directeur Général Délégué, auquel cas M. Benoit Bazin serait libre de tout engagement et aucune somme ne lui serait due à ce titre.

Personne intéressée

M. Benoit Bazin – Directeur Général Délégué

Motif justifiant de l'intérêt des engagements pour la société

Votre Conseil d'administration a motivé ces engagements en rappelant que ces derniers sont justifiés par le fait que le contrat de travail dont bénéficie M. Benoit Bazin ait été suspendu à compter du 1er janvier 2019 en accédant aux fonctions de Directeur Général Délégué, raison pour laquelle ces engagements ont été pris depuis cette date.

Engagement de retraite pris au bénéfice de M. Benoit Bazin en sa qualité de dirigeant mandataire social

Nature et modalités

Votre Conseil d'administration a, dans sa séance du 22 novembre 2018 et sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, décidé, que M. Benoit Bazin continue de bénéficier intégralement des dispositions du règlement du régime de retraite supplémentaire à prestations définies dit « 2012 » dans des conditions identiques à celles qui s'appliquent à l'ensemble des participants au régime de retraite, sous réserve des précisions suivantes :

- M. Benoit Bazin étant entré dans le groupe le 1er septembre 1999, il a déjà accumulé une ancienneté de 19 ans et 4 mois au titre du régime de retraite « 2012 » au 1er janvier 2019, date de prise d'effet de son mandat et de suspension de son contrat de travail.
- Conformément à la loi (article L.225-42-1, 7e et 8e alinéas du code de commerce), l'accroissement annuel des droits potentiels au titre du régime de retraite supplémentaire dit « 2012 » de M. Benoit Bazin à compter du 1er janvier 2019 et pendant la durée de son mandat de Directeur Général Délégué sera soumis à une condition de performance définie comme suit : s'être vu attribuer par le Conseil d'administration, en moyenne au titre de l'ensemble des derniers exercices sociaux complets (sans excéder trois) durant lesquels il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué et clos antérieurement à la date d'appréciation de la réalisation de la condition de performance, une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable (condition similaire à celle applicable à l'Indemnité de Rupture décrite ci-dessus) ;
- Le Conseil d'administration a constaté que le régime de retraite supplémentaire dit « 2012 » est plus contraignant que l'article L. 225-42-1 alinéa 8 du code de commerce selon lequel les droits conditionnels afférents à un régime de retraite supplémentaire ne peuvent augmenter annuellement au bénéfice des dirigeants mandataires sociaux d'un montant supérieur à 3 % de la rémunération annuelle servant de référence au calcul de la rente versée dans le cadre de ce régime ;
- La satisfaction de la condition de performance déterminant l'accroissement des droits de M. Benoit Bazin sera appréciée par le Conseil d'administration pour la première fois lorsqu'un exercice social complet durant lequel il aura occupé les fonctions de Directeur Général Délégué sera disponible. Elle sera vérifiée par le Conseil d'administration au premier trimestre de chaque année jusqu'à ce qu'il ait atteint le plafond de 20 années d'ancienneté prévu par le régime de retraite supplémentaire dit « 2012 ».

Personne intéressée

M. Benoit Bazin – Directeur Général Délégué

Motif justifiant de l'intérêt de l'engagement pour la société

Votre Conseil d'administration a motivé cet engagement en rappelant que ce dernier est justifié par le fait que le contrat de travail dont bénéficie Monsieur Benoit Bazin ait été suspendu à compter du 1er janvier 2019 en accédant aux fonctions de Directeur Général Délégué, raison pour laquelle cet engagement a été pris depuis cette date.

Maintien des prestations des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé applicables aux salariés de la Compagnie de Saint-Gobain au bénéfice de M. Benoit Bazin en sa qualité de dirigeant mandataire social

Nature et modalités

Votre Conseil d'administration a, dans sa séance du 22 novembre 2018 et sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, décidé que 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.

Personne intéressée

M. Benoit Bazin – Directeur Général Délégué

Motif justifiant de l'intérêt de l'engagement pour la société

Votre Conseil d'administration a motivé cet engagement en rappelant que ce dernier est justifié par le fait que le contrat de travail dont bénéficie Monsieur Benoit Bazin ait été suspendu à compter du 1er janvier 2019 en accédant aux fonctions de Directeur Général Délégué, raison pour laquelle cet engagement a été pris depuis cette date.

Conventions et engagements déjà approuvés par une Assemblée générale

Conventions et engagements approuvés au cours de l'exercice écoulé

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R.225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale du 7 juin 2018, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Nature et date d'approbation par votre Assemblée générale	Personne(s) / entité(s) intéressée(s)	Modalités d'exécution au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018
Contrat Groupe de prévoyance et de frais de santé au bénéfice des collaborateurs titulaires d'un contrat de travail et des mandataires sociaux ***Assemblée générale d'approbation :*** 7 juin 2018 (Rapport spécial des Commissaires aux Comptes du 12 mars 2018)	Président-Directeur Général : M. Pierre-André de Chalendar	Votre Conseil d'administration a, dans sa séance du 22 février 2018 et sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, décidé que M. Pierre-André de Chalendar continuera de bénéficier intégralement des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé conclus respectivement avec GAN et Mutuelle Malakoff Médéric. Votre société a versé un montant de 9 122 euros au titre de la couverture de M. Pierre-André de Chalendar pour l'exercice 2018.

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par l'Assemblée générale du 7 juin 2018, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Engagements pris au bénéfice de M. Pierre-André de Chalendar relatifs à des indemnités et avantages susceptibles d'être dus dans certains cas de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général

Nature et modalités

Votre Conseil d'administration a, dans sa séance du 22 février 2018 et sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, autorisé le renouvellement, au bénéfice de M. Pierre-André de Chalendar, d'une indemnité de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général (« l'indemnité de cessation de fonctions ») de la Compagnie de Saint-Gobain dont les caractéristiques sont définies comme suit :

1. L'indemnité de cessation de fonctions ne pourra être versée qu'au cas où la cessation des fonctions de Président-Directeur Général de M. Pierre-André de Chalendar résulterait d'un départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, dans les circonstances suivantes :

a. révocation avant terme ou non-renouvellement du mandat de Président-Directeur Général à l'échéance de celui-ci, sauf s'il est à l'initiative de l'intéressé ou en cas de faute grave ou lourde (par analogie avec la jurisprudence en matière de droit social) ou de faute détachable (conformément à la définition donnée par la jurisprudence) des fonctions de Directeur Général, ou

b. démission qui interviendrait dans les douze mois suivant :

- la date d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie 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.

2. En tout état de cause, aucune somme ne serait due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où M. Pierre-André de Chalendar quitterait à son initiative la Compagnie de Saint-Gobain en dehors des circonstances visées au 1 ci-dessus, ou si, quittant la Compagnie de Saint-Gobain à son initiative dans l'une des circonstances visées au 1 ci-dessus, il avait, dans les douze mois suivant la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général, la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base dans de retraite supplémentaire des ingénieurs et des cadres dit « SGPM ».

3. Le montant de l'indemnité de cessation de fonctions sera égal, au maximum, à deux fois le montant de la rémunération annuelle totale brute de M. Pierre-André de Chalendar en qualité de Président-Directeur Général, définie comme la somme de la part fixe de la rémunération, en base annuelle, de Président-Directeur Général perçue à la date de cessation de ses fonctions, et de la moyenne de la part variable de la rémunération annuelle de Président-Directeur Général perçue ou à percevoir au titre des trois derniers exercices sociaux complets durant lesquels il a occupé les fonctions de Président-Directeur Général, clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions (cette rémunération annuelle totale brute étant définie ci-après comme la « Rémunération de Référence »). En aucun cas, le cumul de l'indemnité de cessation de fonctions et de l'indemnité de non-concurrence décrite ci-après ne pourra excéder deux fois la Rémunération de Référence.

4. 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 durant lesquels il a occupé les fonctions de Président-Directeur Général et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, d'une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable.

Le versement de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration, dans les conditions prescrites par la législation en vigueur, de la réalisation de cette condition de performance, appréciée à la date de cessation des fonctions.

Votre Conseil d'administration a également, dans sa séance du 22 février 2018 et sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, autorisé le renouvellement d'un accord de non-concurrence prévoyant un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable de M. Pierre-André de Chalendar au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain, d'une durée d'un an à compter de la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général pour quelle que cause que ce soit. En contrepartie de cet engagement, M. Pierre-André de Chalendar percevrait une indemnité de non-concurrence d'un montant égal à une fois la Rémunération de Référence, étant précisé que, 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 de Référence. A cet effet, le montant de l'indemnité de cessation des fonctions due à M. Pierre-André de Chalendar sera, le cas échéant, réduit. Le Conseil d'administration se réserve 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 Président-Directeur Général, auquel cas ce dernier serait libre de tout engagement et aucune somme ne lui serait due à ce titre.

Assemblée générale d'approbation : 7 juin 2018

(Rapport spécial des Commissaires aux Comptes du 12 mars 2018)

Personne intéressée

M. Pierre-André de Chalendar – Président-Directeur Général

Motif justifiant de l'intérêt des engagements pour la société

Votre Conseil d'administration a motivé ces engagements en rappelant que ces derniers sont justifiés par le fait que Monsieur Pierre-André de Chalendar a renoncé à son contrat de travail en 2010 en accédant aux fonctions de Président-Directeur Général, raison pour laquelle ces engagements ont été pris et renouvelés depuis cette date.

Engagement de retraite pris au bénéfice de M. Pierre-André de Chalendar en sa qualité de dirigeant mandataire social non salarié

Nature et modalités

Votre Conseil d'administration a, dans sa séance du 22 février 2018 et sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, décidé, en application de l'article 17 du règlement du régime de retraite supplémentaire des ingénieurs et cadres dit SGPM, que M. Pierre-André de Chalendar continuera de bénéficier intégralement des dispositions dudit règlement dans des conditions identiques à celles qui s'appliquent à l'ensemble des participants au régime de retraite, à l'exception de la modification qui suit. Conformément à la loi (article L.225-42-1, 7e et 8e alinéas du code de commerce), le Conseil d'administration a décidé de soumettre, à compter du renouvellement du mandat de M. Pierre-André de Chalendar, l'accroissement annuel de ses droits potentiels au titre du régime de retraite supplémentaire des ingénieurs et cadres dit « SGPM », à une condition de performance définie comme s'être vu attribuer par le Conseil d'administration, en moyenne au titre des trois derniers exercices sociaux complets durant lesquels il aura occupé les fonctions de Président-Directeur Général et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable (condition identique à celle applicable à l'indemnité de cessation des fonctions décrite ci-dessus).

Assemblée générale d'approbation : 7 juin 2018

(Rapport spécial des Commissaires aux Comptes du 12 mars 2018)

Personne intéressée

M. Pierre-André de Chalendar – Président-Directeur Général

Motif justifiant de l'intérêt de l'engagement pour la société

Votre Conseil d'administration a motivé cet engagement en rappelant que ce dernier est justifié par le fait que Monsieur Pierre-André de Chalendar a renoncé à son contrat de travail en 2010 en accédant aux fonctions de Président-Directeur Général, raison pour laquelle cet engagement a été pris et renouvelé depuis cette date.

Maintien des prestations des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé applicables aux salariés de la Compagnie de Saint-Gobain au bénéfice de M. Pierre-André de Chalendar en sa qualité de dirigeant mandataire social non salarié

Nature et modalités

Votre Conseil d'administration a, dans sa séance du 22 février 2018 et sur recommandation du Comité des Nominations et des Rémunérations, décidé que M. Pierre-André de Chalendar continuera de bénéficier intégralement des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé conclus respectivement avec GAN et Mutuelle Malakoff Médéric.

Assemblée générale d'approbation : 7 juin 2018

(Rapport spécial des Commissaires aux Comptes du 12 mars 2018)

Personne intéressée

M. Pierre-André de Chalendar – Président-Directeur Général

Motif justifiant de l'intérêt de l'engagement pour la société

Votre Conseil d'administration a motivé cet engagement en rappelant que ce dernier est justifié par le fait que Monsieur Pierre-André de Chalendar a renoncé à son contrat de travail en 2010 en accédant aux fonctions de Président-Directeur Général, raison pour laquelle cet engagement a été pris et renouvelé depuis cette date.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 14 mars 2019

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

KPMG Audit
Département de KPMG S.A

Edouard Sattler | Cécile Saint-Martin | Jean-Paul Thill | Bertrand Pruvost

Risques et contrôle

6

1. FACTEURS DE RISQUES 178

1.1 Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité 178

1.2 Risques liés aux structures du Groupe 180

1.3 Risques financiers 181

1.4 Risques juridiques 183

1.5 Assurances 186

2. CONTRÔLE INTERNE 187

2.1 Système de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la Compagnie de Saint-Gobain 187

2.2 Acteurs du contrôle interne et de la gestion des risques 189

2.3 Le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques dans les entités du Groupe 193

2.4 Le dispositif de surveillance du système de contrôle interne et de gestion des risques 193

2.5 Référentiels et procédures 195

2.6 Organisation du contrôle interne dans l'élaboration et le traitement de l'information financière et comptable destinée aux actionnaires 198

1. FACTEURS DE RISQUES

Le Groupe Saint-Gobain conduit ses activités dans un environnement en constante évolution. Il est, dès lors, exposé à des risques dont la matérialisation pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives. Ce chapitre présente les risques significatifs auxquels le Groupe estime être exposé, à la date du présent Document de référence.

Toutefois, d'autres risques dont le Groupe n'a pas connaissance à la date du présent Document de référence, ou dont la réalisation n'est pas considérée, à cette date, comme susceptible d'avoir un impact défavorable significatif sur le Groupe, ses activités, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives, peuvent exister ou survenir.

Au sein de chacune des catégories de risques mentionnées ci-dessous, les facteurs de risques les plus importants sont mentionnés en premier lieu, conformément à une évaluation qui tient compte de leur niveau d'impact et de leur probabilité d'occurrence.

1.1 Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité

1.1.1 Risques liés aux cycles économiques

La plupart des marchés sur lesquels le Groupe est présent sont cycliques. Une partie importante des activités du Groupe est liée à l'investissement dans le secteur de la construction, qui suit généralement le caractère cyclique de la conjoncture économique. Les résultats du Groupe sont dès lors sensibles aux conditions macro-économiques des zones géographiques, régionales et locales, dans lesquelles le Groupe est implanté.

Une détérioration de l'environnement économique mondial et des marchés financiers pourrait avoir un effet significatif défavorable sur le chiffre d'affaires, les résultats, la capacité d'auto-financement et les perspectives du Groupe.

1.1.2 Risques liés aux activités internationales du Groupe

Le Groupe exerce ses activités dans le monde entier, y compris hors de l'Europe de l'Ouest et de l'Amérique du Nord. Il est en particulier présent en Europe de l'Est, en Asie, au Moyen-Orient et dans les pays émergents, notamment au Brésil. Dans certains pays situés dans ces zones existent une plus grande instabilité économique et politique ainsi qu'une plus grande exposition aux perturbations sociales et aux dysfonctionnements des infrastructures que dans les marchés plus matures. Ainsi, les conséquences, directes et indirectes, d'une instabilité politique, d'une instabilité du cadre économique et réglementaire dans lequel évolue le Groupe, dans un pays dans lequel le Groupe est présent ou commercialise ses produits, pourraient avoir un impact défavorable significatif sur le niveau d'investissement dans le secteur de la construction dans ces pays et, par conséquent, sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

Par ailleurs, des modifications législatives ou réglementaires (concernant notamment la fiscalité, les limitations concernant les transferts de capitaux, les droits de douanes, le régime de la propriété intellectuelle et des licences d'importation et d'exportation, le régime du droit du travail ou en matière d'hygiène, de sécurité ou d'environnement) pourraient augmenter de façon significative les coûts supportés par le Groupe dans les différents pays dans lesquels il est présent ou limiter sa capacité à transférer librement ses capitaux et avoir, en conséquence, un impact défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

1.1.3 Risques liés à l'innovation et à la révolution numérique

Le Groupe a placé la recherche et l'innovation au cœur de sa stratégie afin de conserver sa compétitivité et de maintenir un niveau élevé de performance financière et extra-financière et d'excellence opérationnelle. Certains des marchés sur lesquels le Groupe est positionné évoluent rapidement avec l'apparition de nouveaux produits, de nouvelles technologies et de nouveaux canaux de communication et de distribution. Le Groupe doit anticiper ces changements en permanence et intégrer ces nouvelles technologies à son offre commerciale afin de répondre au mieux aux besoins de ses clients.

Cette politique d'innovation requiert des investissements importants en Recherche et Développement, en infrastructure de réseaux informatiques et en logistique, dont les retombées attendues ne peuvent être garanties.

Le chiffre d'affaires, la marge opérationnelle et les résultats du Groupe pourraient être affectés du fait de l'absence d'investissement dans des technologies appropriées, du fait d'une absence de commercialisation rapide de nouveaux produits ou de la commercialisation de produits ne répondant pas de manière adéquate aux besoins des clients, ou de l'apparition de produits concurrents.

1.1.4 Risques liés à la propriété intellectuelle

Le développement des activités du Groupe s'appuie sur la protection de ses secrets de fabrication, brevets, marques et modèles, et autres droits de propriété intellectuelle. Si le Groupe ne parvenait pas à obtenir, conserver et protéger ses droits de propriété intellectuelle, il risquerait de perdre ses droits exclusifs d'utilisation de technologies et procédés, ce qui aurait un effet significatif défavorable sur ses résultats.

Les activités du Groupe étant en partie implantées dans des pays où la protection des droits de propriété intellectuelle n'est pas aussi développée qu'en Europe de l'Ouest et en

Amérique du Nord, le Groupe ne peut garantir le niveau de protection qui sera accordé à son portefeuille de brevets et de marques et doit faire face à des risques de contrefaçon de ses produits, d'appropriation ou d'utilisation illicite de ses droits de propriété intellectuelle.

Le Groupe pourrait devoir mener des procédures contentieuses à l'encontre de tiers dont il considère qu'ils violent ses droits, ce qui pourrait engendrer des frais de procédure significatifs et entraver le développement des ventes de produits utilisant les droits en cause, ou contraindre le Groupe à engager des dépenses supplémentaires pour développer d'autres technologies n'utilisant pas la technologie litigieuse.

1.1.5 Risques liés aux coûts des matières premières et à leur approvisionnement

Les activités du Groupe, dont certaines sont fortement consommatrices d'énergie, pourraient être affectées par une hausse significative des prix et des difficultés d'approvisionnement en matières premières et/ou énergies (gaz naturel par exemple). La capacité du Groupe à répercuter les augmentations de ces coûts à ses clients dépend, pour une grande partie de conditions de marchés ainsi que des usages commerciaux. L'incapacité du Groupe à répercuter immédiatement et/ou intégralement l'augmentation des coûts des matières premières et/ou de l'énergie, pourrait avoir un effet significatif défavorable sur son activité, sa situation financière ou ses résultats.

1.1.6 Risques industriels et environnementaux

Le Groupe pourrait devoir engager des dépenses importantes et voir sa responsabilité environnementale engagée au titre de l'exploitation de ses sites actuels, passés et futurs (voir Chapitre 8, Note 8 de l'annexe aux comptes consolidés).

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 2018, sept 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 Mannheim (Vitrage) en Allemagne, stockant des produits pétroliers, et de Sully-sur-Loire (Sekurit-Transport) en France, stockant des liquides comburants, relèvent du « seuil bas » défini par cette Directive « Seveso III ». Deux autres établissements relèvent du « seuil haut » : le site de Bagneaux-sur-Loing (Vitrage) en France, stockant de l'arsenic (AS2O3) et celui de Carrascal del Rio (Vitrage) en Espagne, stockant notamment de l'acide fluorhydrique (HF).

En France, en application de la loi du 30 juillet 2003 sur la prévention des risques technologiques et naturels et la réparation des dommages, tous ces établissements ont mis en œuvre des politiques spécifiques afin de prévenir les dangers et d'organiser la sécurité. Après avoir identifié les risques d'accidents et les impacts possibles sur l'environnement, ces 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 et aux biens du fait de l'exploitation de telles installations sont couvertes par le programme d'assurance de responsabilité civile du Groupe en cours de validité, à l'exception du site de Bagneaux-sur-Loing qui est exploité par une société commune avec une société tierce et qui est couvert par une police particulière souscrite par cette filiale. Dans l'hypothèse de la survenance d'un accident technologique, la gestion de l'indemnisation des victimes serait organisée conjointement par la société, le courtier et l'assureur.

Le Groupe Saint-Gobain est également exposé aux risques de pollutions chroniques et pourrait, à ce titre, devoir engager des dépenses de remise en état de sites industriels ou de dépollution de l'environnement. 71 sites 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.

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 (voir Sections 4.1 du Chapitre 3) pourraient conduire le Groupe à devoir engager des dépenses et/ou à des investissements significatifs.

1.1.7 Risques liés à la croissance externe

La stratégie du Groupe repose en partie sur la croissance externe, notamment par le biais d'acquisitions d'entreprises ou d'actifs, de prises de participation ou la constitution de co-entreprises dans les secteurs d'activités du Groupe et dans des zones géographiques dans lesquelles le Groupe souhaite s'implanter ou se renforcer. Le Groupe pourrait cependant ne pas être en mesure d'identifier des cibles attractives ou de conclure des opérations au moment opportun et/ou dans des conditions satisfaisantes. La réalisation des bénéfices attendus de telles opérations de croissance externe dépend pour partie de la réalisation des synergies attendues et de l'intégration des activités des sociétés acquises, et des relations entretenues avec les co-investisseurs dans les coentreprises. Le Groupe ne donne aucune garantie quant à l'atteinte de ces objectifs qui, s'ils ne se réalisaient pas dans les délais et aux niveaux attendus, pourraient affecter la situation financière, les résultats du Groupe et ses perspectives.

1.1.8 Risques liés aux systèmes d'information

La gestion quotidienne des activités du Groupe, notamment la conduite de ses processus commerciaux, industriels et comptables, particulièrement dans ses activités de Distribution, repose sur un bon fonctionnement de l'ensemble des infrastructures techniques et applications informatiques. Le risque de dysfonctionnement ou d'arrêt des systèmes, qui peut être d'origine exogène ou endogène (virus et intrusions informatiques, défaillances de prestataires, coupures électriques ou de réseaux, catastrophes naturelles, erreurs humaines…), ne peut être écarté.

Afin de minimiser l'impact de ce type de dysfonctionnements, la Direction des Systèmes d'Information a instauré des règles strictes en matière de gouvernance et de sécurité des systèmes d'information, tant en matière d'infrastructures que d'applications, de sauvegardes de données et de plans de continuité d'activité, déployées au niveau du Groupe et contrôlées par la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes.

La survenance de tels dysfonctionnements pourrait affecter défavorablement les opérations du Groupe, la protection de son savoir-faire et ses résultats financiers.

1.1.9 Risque de crédit clients

Le risque de crédit des clients du Groupe est limité du fait de la multiplicité des activités, de leurs implantations mondiales ainsi que du nombre important de clients du Groupe. Les dépassements d'échéances sont analysés régulièrement et une provision est constituée si nécessaire (se reporter à la note 4 de l'annexe aux comptes consolidés, Section 1 du Chapitre 8). Néanmoins, en fonction de l'évolution de la situation économique, le risque de crédit des clients pourrait éventuellement s'accroître.

1.2 Risques liés aux structures du Groupe

1.2.1 Risques liés aux engagements du Groupe en matière de retraite et engagements assimilés

Le Groupe comptabilise des engagements significatifs au titre de régimes de retraite et engagements assimilés principalement en Europe de l'Ouest (notamment en France, en Allemagne, aux Pays-Bas 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 2018, le montant total des engagements au titre des plans de retraite s'élevait à 10,9 milliards d'euros.

Le niveau de provision des plans de retraite du Groupe (2,5 milliards d'euros au 31 décembre 2018) pourrait être affecté par des changements défavorables dans les hypothèses de calcul actuariel des passifs des plans, par une diminution des taux d'actualisation utilisés pour mesurer les engagements futurs, une modification des hypothèses de taux de mortalité ou encore un accroissement des taux d'inflation utilisés, ou bien par une diminution des valeurs de marché des investissements effectués dans le cadre des plans, constitués principalement d'actions et d'obligations.

1.2.2 Risques liés à la réduction des coûts, aux restructurations et à la mise en œuvre du programme *Transform and Grow*

Le Groupe a mis en place diverses initiatives de réduction des coûts et de restructurations.

Alors que le Groupe entend poursuivre la réduction de ses coûts, il ne peut garantir que les économies envisagées seront bien réalisées ni que les charges afférentes aux restructurations n'excéderont pas les prévisions.

En particulier, certaines initiatives, telles que certaines opérations de restructuration peuvent conduire à des dépassements de coûts, à la réalisation de réductions de coûts moindres ou plus longues à réaliser. Une augmentation des coûts de restructuration et/ou l'incapacité du Groupe à réaliser les réductions de coûts espérées pourraient avoir un effet significatif défavorable sur les résultats du Groupe ainsi que sur ses perspectives.

Le Groupe a lancé en novembre 2018 le programme *Transform & Grow* visant à accélérer sa transformation à travers la mise en place d'une nouvelle organisation, à accélérer la rotation de son portefeuille, à réduire ses coûts et à améliorer ainsi sa marge d'exploitation (voir Section 2 du Chapitre 1). Le Groupe Saint-Gobain ne peut garantir que les objectifs du programme seront pleinement atteints dans les délais attendus.

1.2.3 Risques liés aux écarts d'acquisition et aux dépréciations d'actifs corporels et incorporels

Le Groupe possède un montant significatif d'actifs incorporels liés aux marques et aux écarts d'acquisition (respectivement, 1,9 et 10,9 milliards d'euros au 31 décembre 2018). 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 (11,5 milliards d'euros au 31 décembre 2018), représentant un quart de l'ensemble des actifs environ, pourraient également être sujets à dépréciation en cas d'évolutions défavorables de l'activité.

1.3 Risques financiers

1.3.1 Risque de liquidité

a) Risque de liquidité des financements

Le Groupe pourrait, dans un contexte de crise, ne pas être en mesure d'accéder aux financements ou refinancements nécessaires à ses investissements sur les marchés du crédit ou des capitaux, ou d'y accéder à des conditions satisfaisantes.

La Direction de la Trésorerie et du Financement de la Compagnie de Saint-Gobain, société mère du Groupe, gère le risque de liquidité lié à la dette nette globale du Groupe. Les filiales contractent leur financement à court ou à long terme, 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, d'un emprunt perpétuel, de titres participatifs, d'un programme de titrisation à long terme, d'emprunts bancaires et de contrats de location-financement.

Les dettes à court terme sont composées d'emprunts émis dans le cadre des programmes de *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. 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 9.3 de l'annexe aux comptes consolidés (voir Section 1 du Chapitre 8) 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 stable par Standard & Poor's depuis le 9 décembre 2014.

La dette à long terme de Saint-Gobain est notée Baa2 avec une perspective stable par Moody's depuis le 9 décembre 2014.

Il ne peut être garanti que la Société soit en mesure de préserver la notation de son risque de crédit à son niveau actuel. Une dégradation éventuelle de la notation du risque de crédit du Groupe pourrait restreindre sa capacité à lever des fonds et se traduire par une augmentation du taux d'intérêt auquel il pourrait emprunter à l'avenir.

b) Risque de liquidité des placements

Lorsque le Groupe a recours à des placements financiers (que ce soit sous la forme de dépôts bancaires à court terme, d'achats d'OPCVM ou équivalents), il privilégie systématiquement des instruments de type monétaire et/ou obligataire afin de limiter le risque de non liquidité ou de forte volatilité de ces placements.

1.3.2 Risque de crédit des contreparties financières

Le Groupe est exposé au risque de défaut des institutions financières qui détiennent ou gèrent ses liquidités et autres instruments financiers, lequel peut engendrer des pertes pour le Groupe.

Le Groupe limite l'exposition au risque de défaut de ses contreparties en ne faisant appel qu'à des institutions financières de bonne réputation et en surveillant régulièrement leurs notations. Néanmoins, la qualité de crédit d'une contrepartie financière peut évoluer rapidement et le niveau élevé d'une notation ne permet pas d'éliminer le risque de détérioration rapide de sa situation financière. En conséquence, la politique du Groupe en matière de sélection et de suivi de ses contreparties ne permet pas d'éliminer toute exposition à leur risque de défaut.

Pour les opérations exposant la Compagnie de Saint-Gobain à un risque de contrepartie, la Direction de la Trésorerie et du Financement travaille principalement avec des contreparties financières ayant une note de crédit long terme supérieure ou égale à A- chez Standard & Poor's ou A3 chez Moody's. La Direction de la Trésorerie et du Financement veille également à ne pas avoir une concentration excessive des risques, en tenant compte du niveau relatif des CDS (*Credit Default Swap*) de chaque contrepartie.

1.3.3 Risques de marché

a) 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.

La note 9.4 de l'annexe aux comptes consolidés (voir Section 1 du Chapitre 8) présente le détail des instruments de couverture du risque sur énergie et matières premières.

b) Risque de taux

La Direction de la Trésorerie et du Financement de la Compagnie de Saint-Gobain gère le risque de taux lié à la dette globale du Groupe. Les filiales qui utilisent des instruments dérivés de couverture ont généralement pour contrepartie la Compagnie de Saint-Gobain.

La politique du Groupe vise à garantir le coût financier de sa dette à moyen terme contre le risque de taux et, dans le respect de cet objectif, à l'optimiser. Le Groupe a défini dans sa politique les produits dérivés susceptibles d'être utilisés comme instruments de couverture, parmi lesquels les *swaps* de taux, les *Cross Currency Swaps*, les options – y compris *caps, floors et swaptions* – et les contrats de taux à terme.

Le tableau ci-après présente, au 31 décembre 2018, 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	4	12
Baisse de 50 points de base des taux d'intérêt	(4)	(12)

La note 9.4 de l'annexe aux comptes consolidés (voir Section 1 du Chapitre 8) 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.

c) 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 2018, le taux de couverture de la position de change couvrable du Groupe s'élève à 97 %.

Au 31 décembre 2018, 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	2	8
USD	13	7
Autres devises	0	5
TOTAL	**15**	**20**

Le tableau ci-après présente, au 31 décembre 2018, 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	0,6
Autres devises	(0,5)
TOTAL	**(0,5)**

Une diminution de 10 % du cours des devises ci-dessus, au 31 décembre 2018, 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 9.4 de l'annexe aux comptes consolidés (Section 1 du Chapitre 8) présente le détail des instruments de couverture du risque de change.

1.3.4 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 9.4 de l'annexe aux comptes consolidés (voir Section 1 du Chapitre 8) présente le détail des instruments de couverture du risque sur action.

1.4 Risques juridiques

1.4.1 Risques liés aux procédures judiciaires et administratives

a) Droit de la concurrence et procédures liées

Les dispositions du droit de la concurrence s'appliquent aux sociétés du Groupe dans les pays dans lesquels il exerce ses activités. La violation du droit de la concurrence est passible d'amendes et est, dans certains pays, susceptible d'exposer le Groupe et les collaborateurs impliqués à des sanctions pénales. Toute procédure initiée par une autorité de la concurrence pourrait, en cas de condamnation, donner lieu au paiement d'amendes et le cas échéant de dommages et intérêts susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'image du Groupe, sa situation financière et ses résultats opérationnels.

Le Groupe Saint-Gobain est fermement engagé à lutter contre toute pratique qui pourrait s'avérer contraire aux règles de concurrence et applique depuis longtemps le principe de la « tolérance zéro ». Un plan de conformité au droit de la concurrence (le « Plan Concurrence ») est en place depuis 2007 au sein du Groupe. Le contenu du Plan Concurrence est détaillé plus avant à la section 1.1.2 du chapitre 3.

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 28,5 millions de francs suisses. Sanitas Troesch a fait appel de cette décision le 2 mai 2016. Sanitas Troesch réfute toujours fermement les griefs avancés ; 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 2018.

Enquête de l'Autorité de la concurrence française dans le secteur des produits d'isolation thermique des bâtiments

Le 6 août 2014, la société Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain (en tant que société mère du Groupe Saint-Gobain) ont reçu une première notification de griefs de la part de l'Autorité de la concurrence française. Une audience s'est tenue le 11 mai 2016 au terme de laquelle, compte tenu des arguments développés par Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain, l'Autorité a renvoyé le dossier à l'instruction. En octobre 2018, une deuxième notification des griefs a été adressée à la société Saint-Gobain Isover et à la Compagnie de Saint-Gobain. L'Autorité y retient à l'encontre de ces deux sociétés un grief de concertation entre 2001 et 2013 sur le marché de fabrication des produits d'isolation thermique.

Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain contestent ce grief.

Sur le plan civil, en mars 2013, la société Actis a assigné Saint-Gobain Isover, le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment et le FILMM devant le tribunal de grande instance de Paris pour les conséquences dommageables des faits faisant l'objet de l'enquête de l'Autorité de la concurrence. Par ordonnance en date du 16 décembre 2014, le juge de la mise en état a prononcé un sursis à statuer dans l'attente de la décision de l'Autorité de la concurrence.

Enquête de l'Autorité de la concurrence américaine dans le secteur de la plaque de plâtre aux États-Unis

En juillet 2015, la division Concurrence du *Department of Justice* américain a ouvert une enquête pénale pour de prétendus comportements anticoncurrentiels, notamment entente sur les prix, dans le secteur de la plaque de plâtre aux États-Unis, enquête faisant suite à des plaintes déposées fin 2012 sous forme d'actions de groupe devant les juridictions civiles contre huit industriels du secteur, dont CertainTeed, par certains de leurs clients.

Sur la base des témoignages et documents remis dans le cadre des procédures civiles, CertainTeed et ses avocats n'ont identifié aucun élément susceptible d'engager la responsabilité de CertainTeed et ont déposé en conséquence une *motion for summary judgement* en mai 2015 afin de mettre fin aux procédures civiles. Cette demande a été admise le 18 février 2016 par le tribunal compétent. A l'automne 2018, l'action a été clôturée : aucune responsabilité n'a été retenue à l'égard de CertainTeed, ni aucune amende imposée.

b) Litiges relatifs à l'amiante

Les procédures en cours liées à l'amiante sont décrites ci-après.

Litiges français relatifs à l'amiante

Actions en reconnaissance de la faute inexcusable

En France, où les sociétés Everite et Saint-Gobain PAM ont exercé dans le passé des activités de fibre-ciment, sept nouvelles actions individuelles émanant d'anciens salariés de ces sociétés, à raison des maladies professionnelles liées à l'amiante dont ils sont ou ont été atteints, ou de leurs ayants droit, sont venues s'ajouter en 2018 à celles engagées depuis 1996. 822 actions au total au 31 décembre 2018 ont été ainsi engagées depuis l'origine contre ces deux sociétés en vue d'obtenir une indemnisation complémentaire à la prise en charge par les Caisses d'assurance maladie des conséquences de ces maladies professionnelles.

Sur ces 822 procédures, 789 sont au 31 décembre 2018 définitivement terminées tant sur le fond que sur le montant et la prise en charge des indemnisations. Dans ces dossiers, les juridictions ont toutes retenu la responsabilité de l'employeur au titre de la faute inexcusable.

Les indemnisations définitivement versées par Everite et Saint-Gobain PAM l'ont été pour un montant global d'environ 4,6 millions d'euros.

Concernant les 33 actions restant en cours contre Everite et Saint-Gobain PAM au 31 décembre 2018, cinq sont terminées sur le fond ainsi que sur la fixation du montant des indemnisations, mais demeurent en cours quant à l'affectation de la charge financière des indemnisations.

Sur les 28 actions restantes, 24 sont, au 31 décembre 2018, en cours sur le fond, à différents stades de la procédure : trois sont en cours de procédure administrative devant des Caisses d'assurance maladie, 21 sont pendantes devant des tribunaux des affaires de sécurité sociale ou des cours d'appel. Les quatre dernières actions ont fait l'objet d'une radiation d'instance, les demandeurs pouvant en solliciter le rétablissement à tout moment pendant un délai de deux ans à compter de la décision prononçant la radiation.

Par ailleurs, 237 actions de même nature ont été au total au 31 décembre 2018 engagées depuis l'origine par des salariés, anciens salariés ou leurs ayants droit, de 13 sociétés françaises du Groupe (hors actions engagées contre les sociétés ne faisant plus partie du Groupe) qui avaient notamment utilisé des équipements de protection en amiante destinés à les protéger de la chaleur des fours.

Au 31 décembre 2018, 211 procédures étaient définitivement terminées, 129 d'entre elles s'étant soldées par des décisions ayant retenu la faute inexcusable de l'employeur.

À cette même date, les indemnisations définitivement versées par ces sociétés l'ont été pour un montant global d'environ 7 millions d'euros.

S'agissant des 26 actions restant en cours au 31 décembre 2018, deux en sont encore au stade de l'instruction par la Caisse d'assurance maladie, 23 sont en cours sur le fond dont 20 pendantes devant des tribunaux des affaires de sécurité sociale et trois devant des cours d'appel. Enfin, une action est terminée sur le fond mais demeure pendante concernant l'affectation de la charge financière des indemnisations.

Actions en réparation du préjudice d'anxiété

Par ailleurs, huit sociétés françaises du Groupe qui, pour six d'entre elles, exploitent ou ont exploité en France des établissements « classés amiante » font l'objet d'actions judiciaires en dommages-intérêts de nature différente des actions visées ci-dessus.

Par établissements « classés amiante », il faut entendre des établissements industriels, fermés ou en activité, qui ont dans le passé, soit fabriqué des matériaux contenant de l'amiante, soit utilisé des équipements de protection et d'isolation en amiante et qui sont inscrits par arrêté ministériel sur la liste des établissements ouvrant droit pour les salariés y travaillant ou y ayant travaillé au bénéfice de l'allocation de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante (ACAATA).

Il s'agit d'actions, 822 au total au 31 décembre 2018, engagées par des salariés ou anciens salariés non atteints de maladie professionnelle due à l'amiante, bénéficiaires ou non de l'ACAATA, en vue d'obtenir l'indemnisation d'un préjudice d'anxiété ayant pour origine leur prétendue exposition à l'amiante. Sur ces 822 procédures, 720 sont définitivement terminées et le montant global des indemnisations s'élève au 31 décembre 2018 à 7,6 millions d'euros. Les 102 actions restantes sont pendantes devant les conseils de prud'hommes compétents.

Il est précisé que les chiffres ci-dessus n'incluent pas les actions engagées contre les sociétés ne faisant plus partie du Groupe.

Litiges américains relatifs à l'amiante

Aux États-Unis, plusieurs activités du Groupe qui ont dans le passé fabriqué des produits ayant contenu de l'amiante tels que des tuyaux en fibre-ciment, des produits de toiture ou des isolants spéciaux, font l'objet d'actions judiciaires en dommages-intérêts, le cas échéant en dommages punitifs, de personnes autres que leurs salariés ou anciens salariés à raison d'une exposition alléguée à ces produits sans que, dans de nombreux cas, ne soient démontrées ni une exposition spécifique à un ou plusieurs produits donnés, ni une maladie ou une incapacité physique particulière. La grande majorité de ces actions vise le plus souvent simultanément de très nombreuses autres entreprises extérieures au Groupe qui ont été fabricants, distributeurs, installateurs ou utilisateurs de produits ayant contenu de l'amiante.

Évolution en 2018

Le nombre estimé de nouveaux litiges liés à l'amiante mettant en cause CertainTeed en 2018 est d'environ 2 600, comparé à 3 100 en 2017. Par rapport aux dernières années, le nombre de nouveaux litiges est en baisse sensible.

Les litiges visant CertainTeed sont réglés dans la quasi-totalité des cas par voie de transaction ou rejetés. Environ 4 300 litiges du stock des litiges en cours ont ainsi fait l'objet d'une transaction en 2018 (contre 3 900 en 2017 et 3 700 en 2016). Compte tenu du stock de litiges existant à fin 2017 (34 300), des nouveaux litiges survenus pendant l'exercice et des litiges ainsi résolus par voie de transaction, environ 32 600 litiges demeuraient en cours au 31 décembre 2018. Une proportion élevée de ces litiges en cours correspond à des plaintes enregistrées il y a plus de cinq ans par des personnes n'ayant pas démontré de réelle exposition à l'amiante. Il est probable qu'un grand nombre de ces plaintes seront un jour annulées par les tribunaux.

Incidence sur les comptes

Cette situation a conduit le Groupe à comptabiliser une charge de 106 millions de dollars au titre de l'exercice 2018, destinée à faire face à l'évolution des litiges. Ce montant est stable par rapport à celui comptabilisé en 2017 et en 2016. La provision pour litige amiante chez CertainTeed aux États-Unis s'établit au 31 décembre 2018 à 568 millions de dollars (contre 555 millions de dollars au 31 décembre 2017 et 562 millions de dollars au 31 décembre 2016).

Incidence sur la trésorerie

Le montant total des indemnisations payées au titre des plaintes déposées contre CertainTeed (correspondant pour partie à des litiges ayant fait l'objet d'une transaction avant 2018 mais pour lesquels les indemnisations n'ont été versées qu'en 2018 et pour partie à des litiges entièrement réglés et indemnisés en 2018), ainsi que des indemnisations versées en 2018 par les autres activités du Groupe aux États-Unis impliquées dans des actions judiciaires liées à l'amiante, s'est élevé à 67 millions de dollars (contre 76 millions de dollars en 2017 et 97 millions de dollars en 2016).

Situation au Brésil

Au Brésil, les anciens salariés de Brasilit 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. Ces actions sont à un stade très préliminaire à ce jour.

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.

c) Litiges environnementaux

Procédures PFOA aux États-Unis

Des teneurs en PFOA (acide perfluoro-octanoïque) supérieures à celles recommandées par l'Agence de protection de l'environnement (EPA) et des agences locales de santé américaines 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 des traces de 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 des localités de Hoosick Falls et North Bennington, a installé des systèmes de filtration de carbone sur le réseau d'eau de Hoosick Falls et a accepté de financer l'installation d'un système de filtration de carbone sur le réseau d'eau de Merrimack Valley. En outre, SG PPL a financé de manière volontaire la construction, achevée pour partie, 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 ces sites n'a pas encore été établie. SG PPL a conclu des accords (*consent orders*) avec les agences environnementales des États de New York en 2016, du Vermont en 2017, 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 ni leur délai, tout comme de savoir si d'autres actions seront intentées contre SG PPL.

Le montant de la provision enregistrée dans les comptes au 31 décembre 2018 à ce titre s'élève à 30 millions d'euros.

d) 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.

A 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. 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.

Il est difficile de déterminer à ce stade dans quelle mesure Celotex pourrait voir sa responsabilité civile ou pénale engagée du fait de la production, la commercialisation, la fourniture ou l'usage de ses produits.

e) Autres procédures et litiges

Certaines sociétés du Groupe peuvent par ailleurs faire l'objet d'autres réclamations par leurs salariés ou par les autorités fiscales. À l'exception des procédures et litiges décrits ci-dessus, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris de procédure en suspens ou dont la Société et/ou le Groupe serait menacé), susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe. Se reporter à la note 8 de l'annexe aux Comptes consolidés, Section 1 du Chapitre 8 du présent document, relative aux provisions pour litiges.

1.4.2 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 règlementations nationales, spécifiques aux pays dans lesquels ces sites sont implantés. Il en est ainsi par exemple, pour ce qui concerne la France, de la législation et de la réglementation relatives aux installations classées.

La réglementation applicable aux activités du Groupe et aux matières et produits que le Groupe utilise dans le cadre de ses activités est susceptible d'évolutions qui pourraient être défavorables au Groupe. Un renforcement de la réglementation ou de sa mise en œuvre est susceptible d'entraîner de nouvelles conditions d'exercice des activités du Groupe pouvant augmenter ses charges d'exploitation, limiter le champ de ses activités ou, plus généralement, constituer un frein à son développement. De manière plus générale, le Groupe ne peut garantir que des modifications rapides et/ou importantes de la réglementation en vigueur n'auront pas à l'avenir d'effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats.

1.5 Assurances

Le Groupe transfère ses risques aux assureurs lorsque cela est efficient. Par conséquent, un éventuel défaut financier d'un ou de plusieurs assureurs auxquels fait appel le Groupe pourrait résulter en une perte financière.

La politique du Groupe en matière de protection de ses biens et de ses revenus contre les risques accidentels est fondée sur la prévention et l'achat d'assurances. Elle s'appuie sur une doctrine commune prenant en compte la situation du marché de l'assurance. Cette doctrine est élaborée par la Direction des Risques et Assurances (DRA), qui coordonne et contrôle son application. Elle définit les critères de souscription des couvertures des risques les plus significatifs : il s'agit des assurances de dommages aux biens et pertes d'exploitation associées ainsi que de la responsabilité civile liée à l'exploitation et aux produits commercialisés. Dans cet esprit, un nouveau programme d'assurance couvrant les risques Cyber du Groupe a été mis en place.

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 2018 sont le renouvellement des polices 2017.

La société captive d'assurance dédiée à la couverture des risques de dommages aux biens a joué pleinement son rôle en ayant un effet bénéfique pour le Groupe.

Les sociétés acquises en cours d'exercice ont été intégrées dans les programmes.

1.5.1 Couverture des dommages matériels et pertes d'exploitation

Les risques couverts sont les dommages matériels non exclus ainsi que les pertes d'exploitation consécutives à un accident soudain atteignant les biens assurés. Ils sont couverts par 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 tsunamis.

Ces événements pourraient avoir un impact financier non assuré significatif, tant pour le coût de la reconstruction que pour les pertes liées à l'arrêt de production, dans le cas de la réalisation de scénarios extrêmes.

Pour définir la politique de couverture, la Direction des Risques et Assurances s'appuie sur les conclusions des audits annuels effectués par les services ingénierie prévention d'un prestataire de service spécialisé indépendant mais reconnu par les compagnies d'assurances. Ces audits permettent de préciser les risques auxquels sont exposés les principaux sites dans l'hypothèse de la survenance d'un sinistre et en particulier d'un incendie et d'en apprécier les conséquences financières dans les scénarios pessimistes.

Le transfert de risque au marché de l'assurance intervient au-delà d'un montant de 12,5 millions d'euros par sinistre pour toutes les entités du Groupe.

Ce montant est auto-assuré par le Groupe par le biais de sa captive d'assurance. Cette dernière a souscrit une protection en réassurance pour la protéger contre une éventuelle dérive de fréquence et/ou de sévérité.

1.5.2 Couverture du risque de responsabilité civile

Les risques encourus pour les préjudices matériels ou corporels subis par des tiers dont le Groupe serait légalement responsable sont couverts par 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 le,s 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.

1.5.3 Exceptions

Les filiales communes et participations minoritaires sont hors du champ des programmes ci-dessus. Les assurances sont contractées séparément.

2. CONTRÔLE INTERNE

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 embargos et les sanctions économiques et la lutte contre la corruption ;
- la lutte contre la fraude.

Chaque niveau de l'organisation joue un rôle dans la mise en place du contrôle interne :

- les Directions Fonctionnelles du Groupe contribuent à la définition de référentiels communs partagés avec les structures managériales locales [(1)];
- les sociétés sont en première ligne pour intégrer un système de contrôle interne et de gestion des risques adapté à leur situation, sous l'impulsion des Directeurs Généraux ;
- des services mutualisés sont fournis aux sociétés au sein de centres de services partagés (Finance, Paie) ou de compétences informatiques. La séparation des tâches entre ces organisations est essentielle pour optimiser les compétences et sécuriser les transactions ;
- enfin, le contrôle interne et la gestion des risques sont l'affaire de l'ensemble des collaborateurs du Groupe.

2.1 Système de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la Compagnie de Saint-Gobain

2.1.1 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 (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, qu'ils soient 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 accentue la performance des sociétés.

2.1.2 L'environnement du contrôle interne et de la gestion des risques

a) 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 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. Chapitre 1 – Saint-Gobain aujourd'hui). Les Principes de Comportement et d'Action sont diffusés à l'ensemble des collaborateurs du Groupe ;
- les Attitudes Saint-Gobain : être proche du client, agir en entrepreneur, innover, être agile, développer une culture ouverte et engageante ;

(1) Structures managériales locales : après le changement d'organisation du Groupe annoncé fin novembre 2018, il s'agit des Régions, Pays et BUs. Auparavant, ce rôle était réparti entre les Pôles, Activités et Délégations Générales.

- le programme de conformité du Groupe : droit de la concurrence, embargos et sanctions économiques, lutte contre la corruption et la fraude, associations professionnelles, conflits d'intérêt, politique cadeau, etc. (Cf. Section 2.5.6 du Chapitre 6 – Les outils de la culture de conformité du Groupe).

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.

b) 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 ;
- des 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.

c) 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 structures managériales locales [1] 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.

d) 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 (ITAC).

2.1.3 Le processus de contrôle interne et de gestion des risques

Dans le Groupe Saint-Gobain, le contrôle interne est un processus continu et permanent qui intègre les dimensions de la gestion des risques.

En raison de l'évolution permanente de l'environnement, ainsi que du contexte réglementaire, les sociétés doivent mettre en place des méthodes pour identifier, évaluer, traiter et suivre les risques auxquels elles peuvent être confrontées.

a) Au niveau des entités du Groupe :

Le processus de gestion des risques peut se résumer en quatre étapes :

- l'analyse des principaux risques identifiables. La Société recense ses principaux risques, c'est-à-dire identifie ce qui pourrait la gêner dans la réalisation de ses objectifs, ainsi que les dangers qui peuvent 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 2.5.1 du Chapitre 6 – Le Référentiel de Contrôle Interne) et s'impose à toutes les entités du Groupe.

b) 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 et du Contrôle Internes. Il est basé 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.

Surveillance et veille conduisent, si nécessaire, à la mise en œuvre d'actions correctives et à l'adaptation du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.

(1) Structures managériales locales : après le changement d'organisation du Groupe annoncé fin novembre 2018, il s'agit des Régions, Pays et BUs. Auparavant, ce rôle était réparti entre les Pôles, Activités et Délégations Générales.

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.

2.2.1 Le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain et le Comité d'audit et des risques

Il est régulièrement rendu compte au Conseil d'administration après examen par le Comité d'audit et des risques, de l'organisation du contrôle interne et de la gestion des risques au sein du Groupe (voir Section 1.2.3 du Chapitre 5 – Gouvernement d'entreprise).

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 et du Contrôle Internes.

Il examine les incidents significatifs de contrôle interne, les résultats des audits significatifs et veille à l'engagement des actions correctives nécessaires pour répondre aux dysfonctionnements.

Il rend compte régulièrement au Conseil d'administration de l'exercice de sa mission et l'informe sans délai de toute difficulté rencontrée (voir Section 1.2.3 du Chapitre 5 – Gouvernement d'entreprise).

2.2.2 La Direction du Groupe

La Direction du Groupe Saint-Gobain veille à la mise en œuvre du système de contrôle interne du Groupe, ainsi qu'à l'existence et à l'efficacité de dispositifs pertinents de suivi du contrôle interne dans les filiales du Groupe.

La Direction du Groupe a signé une charte le 29 mai 2012 avec la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes pour rappeler les principes sur lesquels s'appuient les équipes du Groupe.

2.2.3 La Direction de l'Audit et du Contrôle Internes

La Direction de l'Audit et du Contrôle Internes 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.

À ce titre, la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes 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 et du Contrôle Internes s'appuie 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.

À la fin de 2018, la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes compte 95 personnes réparties entre audit, contrôle interne et lutte contre la fraude.

Direction de l'Audit et du Contrôle Internes	Principales Missions	Référentiels et/ou Dispositifs	Chiffres clés 2018
Contrôle Interne	■ Élaborer et maintenir le Référentiel 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 et à la gestion des risques	■ Référentiel de Contrôle Interne et fiches pratiques ou notes du Groupe associées ■ *Internal Control briefs* ■ Webinars et sessions de formation (*Business Control Forums* (1)) ■ Intranet et Communauté contrôle interne (My SG) ■ Base de données ACTT2 (2) ■ Tableau de bord/QlikView (3)	■ 4 794 plans d'actions ouverts dans la base de données ACTT2 fin 2018 ■ Mise à jour 2018 des déclarations de conformité (699 questionnaires envoyés) ■ 768 dirigeants et managers formés lors de 19 *Business Control Forums* dans 18 pays différents ■ 43 webinars et 16 *newsletters* réalisés ■ Communauté Contrôle Interne de l'ordre de 1 138 membres
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'actions relatifs aux différents risques	■ Univers des risques ■ Cartographie des risques ■ Outil méthodologique pour les sociétés du Groupe ■ Outil de cartographie des risques, contenant la base de données des risques	■ 68 cartographies existantes dont 34 mises à jour en 2018, soit 50 %
Audit Interne	■ Conduire les audits et vérifier la mise en œuvre des contrôles obligatoires prévus par le Référentiel 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 ■ 6 Essentiels (4) ■ Bibliothèque de bonnes pratiques ■ Outils d'analyse de processus et de données ■ Programme de formation de l'auditeur	■ 167 missions réalisées dont 92 avec les outils d'analyse de processus et de données (Tableau et/ou Celonis) ■ 11 nouvelles bonnes pratiques publiées ■ Couverture des entités tous les 5 ans
Lutte contre la fraude	■ Élaborer la politique de lutte contre la fraude ■ Assurer la prévention de la fraude ■ Enquêter sur des cas de fraude	■ Formation et sensibilisation ■ *Reporting* des cas de fraude	■ 67 dirigeants et managers formés

(1) Les Business Control Forums sont des formations réalisées localement, à destination des cadres dirigeants et des managers, sur une durée de 1 à 2 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) Base de données centralisée pour la gestion des déclarations de conformité et des plans d'action.

(3) Tableau de bord en ligne regroupant des informations relatives au contrôle interne (résultats des déclarations de conformité, taux de réalisation des plans d'actions), aux missions d'audit, à la sécurité informatique, aux risques et assurance, au reporting de fraude, ainsi que des données financières.

(4) Méthodologie d'audit dédiée à la détection de la fraude.

2.2.4 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 et du Contrôle Internes 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 internes 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 2018
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 ▪ Audits intégrés EHS ▪ Outil d'auto-diagnostic ▪ Normes OSHAS 18001, ISO 14001 et ISO 50001	▪ Audits Industrie : ▪ 38 audits « 12 étapes » ▪ 41 audits « 20 étapes » (1) ▪ 50 audits « ISA » (2) ▪ Audits Distribution : ▪ 301 audits « ESPR » (3)
Direction des Systèmes d'Information	▪ 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 ▪ Définir les 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* ▪ Référentiels ITAC ▪ Outil de contrôle des utilisateurs SAP ▪ Outil de suivi et contrôle de la sécurisation des systèmes SAP (SAP4SG)	▪ Cf. Section 2.5.4 du Chapitre 6 – Doctrine générale de sécurité des systèmes d'information
Direction des Achats	▪ Piloter le *World Class Purchasing*, démarche centrée sur la performance achats, la professionnalisation de la fonction et l'innovation fournisseurs ▪ Réaliser les achats centralisés multi-activités et multi-pays ▪ Coordonner la fonction achats en France et réaliser les achats multi-activités France	▪ 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 plus de 12 000 actions individuelles d'acheteurs en 2018 ▪ 13 missions d'audit interne sur les achats locaux et techniques (y.c. Transports et Capex) ▪ 68 Buy/Techs réalisés dans 25 pays différents
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	▪ 54 visites de sites par des ingénieurs-prévention ▪ 1 388 sites ayant procédé à leur auto-évaluation *Risk Grading* ▪ 906 évaluations de points de vente ▪ 21 sessions de formation Prévention/PCA ▪ 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)	▪ 132 112 opérations de change internes/externes en 2018 ▪ 27 262 virements émis internes/externes en 2018

(1) Audits suivant une grille en 12 et 20 étapes pour les activités industrielles du Groupe.

(2) Audits suivant une grille en 13 sections, couvrant les exigences des normes internationales ISO14001:2015 et ISO45001:2018 et les exigences internes additionnelles, pour les activités industrielles du Groupe.

(3) Audit « ESPR » (Environnement, Sécurité, Prévention des Risques) : propre à la Distribution Bâtiment.

Directions Fonctionnelles	Principales Missions	Référentiels et/ou Dispositifs	Chiffres clés 2018
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 trimestrielles du budget ■ Assurer à tous les niveaux de l'organisation une supervision des résultats mensuels ■ Étudier de manière approfondie et valider les conséquences financières des projets d'investissements, d'acquisitions, de cessions, de fusions et d'opérations en capital et de restructurations	■ Tableaux de bord ■ Relation permanente avec les Délégations et les Pôles (1) ■ Animation du réseau des contrôleurs du Groupe ■ Mise en place d'outils d'analyse communs ■ Référentiel Groupe et avis des Directions Fonctionnelles et des Pôles	■ Plus de 150 réunions par an avec les Pôles et Délégations (1) ■ 12 sessions de formations avec la participation de 172 collaborateurs ■ 210 DAC (Demande d'Autorisation de Crédit) ■ 48 projets d'acquisitions dont 39 ont été finalisés ■ 34 cessions et fusions réalisées
Direction de la Doctrine	■ Gérer, mettre à jour et diffuser l'ensemble des procédures financières, administratives et de gestion applicables aux sociétés du Groupe	■ Organisation et procédures Groupe ■ Normes financières et comptables ■ Intranet du Groupe	■ 660 documents disponibles sur l'intranet Doctrine ■ 449 questions adressées *via* la hotline ■ 1 459 collaborateurs abonnés aux *news* de la Doctrine
Direction Juridique	■ Identifier les principaux risques juridiques ■ Définir et mettre en place les politiques et les contrôles pertinents ■ Conseiller les opérationnels, *via* le réseau de correspondants conformité et embargos	■ Doctrine du Groupe en matière de respect des législations en vigueur (notamment en matière de droit de la concurrence, lutte contre la corruption, sanctions économiques et embargos, politique cadeaux et invitations, conflits d'intérêts, système d'alerte professionnelle etc.) ■ Formation des salariés aux règles en vigueur et à la politique Groupe adoptée en la matière (formations en ligne et en présentiel) ■ Questions de la déclaration de conformité axées sur les sujets de conformité	■ Plus de 28 000 salariés ont effectué au moins une fois la formation en ligne relative à la prévention de la corruption et celle relative aux règles du droit de la concurrence ■ Près de 10 000 salariés, ont effectué la formation en ligne « Saint-Gobain Economic Sanctions and Embargos » relative aux sanctions économiques et aux embargos ■ 156 sites ont fait l'objet d'audits de concurrence par des avocats spécialisés (depuis 2007) ■ Près de 500 formations en présentiel à la conformité (droit de la concurrence, règles anti-corruption, sanctions économiques et embargos) ont été organisées depuis 2017

(1) Selon l'organisation en place en 2018.

2.2.5 Les Directions Opérationnelles

Les Directeurs Généraux des régions, pays, BUs 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 du Référentiel 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.

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 adapté à sa situation et en ligne avec le système de contrôle interne 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 ;
- mettre en œuvre les contrôles décrits dans le Référentiel de Contrôle Interne ;
- adapter le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques en réalisant une analyse des risques principaux et en complétant le dispositif de contrôle interne afin d'intégrer les contrôles concourant 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.

2.4 Le dispositif de surveillance du système de contrôle interne et de gestion des risques

La Direction de l'Audit et du Contrôle Internes organise la surveillance des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques à l'aide des quatre éléments principaux que sont :

- la déclaration de conformité ;
- 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.

2.4.1 La déclaration de conformité

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 :

- qu'il a mis en œuvre de manière conforme et efficiente ces contrôles ;
- que les plans d'action issus de l'auto-évaluation sont déclenchés et mis en œuvre dans les délais fixés ;
- que 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 et du Contrôle Internes.

Au final, les Directeurs Généraux s'engagent personnellement sur la justesse de l'auto-évaluation en signant en fin de formulaire une lettre d'engagement.

Les déclarations de conformité et les plans d'action sont recueillis, synthétisés et suivis par la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes. Ils font l'objet d'un compte-rendu annuel à la Direction du Groupe et au Comité d'audit et des risques.

2.4.2 Les audits internes

L'audit interne est une fonction centralisée au niveau de la Compagnie de Saint-Gobain. Le Directeur de l'Audit et du Contrôle Internes rapporte au Président du Groupe. Les auditeurs internes, qu'ils soient localisés au siège du Groupe ou logés dans les pays, sont directement rattachés à la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes 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 et du Contrôle Internes 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 mis à leur disposition pour analyser les données de façon systématique (*data analytics*) 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 goulots 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.

Ces deux outils très complémentaires analysent exhaustivement les populations concernées (transactions, *master-data*, 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 ensuite est transmis à la Direction du Groupe et à la Direction Opérationnelle de rattachement de l'entité.

2.4.3 Le suivi des plans d'action

Une base de gestion et de suivi des plans d'action centralise les actions engagées pour corriger les non-conformités identifiées lors de la déclaration de conformité, ainsi que les plans d'action définis à la suite des audits réalisés par l'audit interne du Groupe.

Ainsi, les entités du Groupe disposent d'une plateforme de gestion opérationnelle des plans d'action dans laquelle elles indiquent les actions correctrices engagées 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.

2.4.4 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.

a) Faits devant être déclarés au Groupe

- Les anomalies et altérations comptables portant atteinte à l'intégrité des informations financières, qu'elles soient 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 ;
- Les manquements aux lois et règlements ;
- Les autres manquements aux Principes de Comportement et d'Action.

b) Procédure d'alerte

Tous les incidents doivent être rapportés immédiatement par le biais d'un formulaire standard disponible sur l'Intranet de la Sûreté. Ces déclarations sont ensuite communiquées aux membres du Comité d'audit et des risques, ainsi qu'aux Directions Fonctionnelles et opérationnelles concernées. 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.

Aucun employé ne peut être sanctionné, ni licencié ou faire l'objet d'une mesure discriminatoire directe ou indirecte, pour avoir révélé des faits présumés frauduleux de bonne foi.

2.5 Référentiels et procédures

La Compagnie de Saint-Gobain a développé des procédures de contrôle interne et de gestion des risques pour sa propre organisation et celle de ses filiales.

2.5.1 Le Référentiel de Contrôle Interne

Le Référentiel de Contrôle Interne comprend trois parties :

- partie 1 – Le contrôle interne et la gestion des risques chez Saint-Gobain ;
- partie 2 – Univers des risques ;
- partie 3 – Les processus de contrôle interne.

La partie 1 décrit le système de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe, sa mise en œuvre dans les filiales et le dispositif de surveillance existant.

La partie 2 présente l'univers des risques du Groupe. Il contient 13 catégories principales de risques qui regroupent 64 sous-catégories. Les Directeurs Généraux disposent ainsi d'un support à l'identification des risques de leurs entités.

La partie 3 est structurée par domaine, identifiant les principaux risques associés aux processus qui en relèvent et déterminent les contrôles primordiaux qui permettent de les éviter ou de les réduire.

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 mise à jour du Référentiel de Contrôle Interne est assurée une fois par an par la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes avec le concours des responsables de domaines. Les résultats des audits, des déclarations de conformité, les incidents survenus ainsi que les cartographies de risques réalisées fournissent des éléments d'appréciation précieux pour la mise à jour périodique du Référentiel de Contrôle Interne.

En parallèle, les contrôles des chapitres Ventes & Services clients, Stocks & Logistique, Achats et Finance qui sont intégralement ou partiellement automatisables sont décrits dans le document complémentaire *IT Automated Controls* ou ITAC.

Il est demandé aux sociétés du Groupe d'intégrer ces contrôles automatiques dans leurs applications métiers.

Une mise à jour importante du Référentiel de Contrôle Interne a été réalisée fin 2018 avec l'objectif de sa simplification et afin d'intégrer les éléments relatifs à la nouvelle organisation du Groupe.

Par ailleurs, le Référentiel de Contrôle Interne est disponible sur le portail Intranet IABC *(Internal Audit and Business Control)* et sur la *room* collaborative My SG (*My Business Control*).

Sur le site intranet sont également mis à disposition des outils permettant d'aider les entités à mettre en œuvre les contrôles (procédures types, diagrammes de flux, bibliothèques de risques et de contrôles), sans que ces bonnes pratiques aient un caractère impératif.

Ces outils sont recensés par le dispositif de veille mis en place :

- par la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes ;
- par les entités qui acceptent de partager leurs outils ;
- par les auditeurs internes lors de leurs missions.

2.5.2 La Doctrine

La Doctrine présente l'ensemble des procédures financières, administratives et de gestion applicables aux sociétés du Groupe.

Ces procédures, accessibles par l'intranet du Groupe, s'organisent autour de deux thèmes principaux : organisation et procédures Groupe, et normes financières et comptables.

Les activités du département de la Doctrine font l'objet d'un Rapport communiqué deux fois par an au Comité d'audit et des risques du Conseil d'administration.

2.5.3 Le Référentiel environnement, hygiène industrielle et sécurité (EHS)

Le Référentiel EHS décrit la démarche que tous les établissements doivent suivre pour mettre en place un système de management EHS et participer à l'atteinte des objectifs fixés par le Groupe en matière de respect de l'environnement et de prévention des accidents et des maladies professionnelles. Cette démarche s'articule autour des principales étapes de l'identification des risques, de la mise en œuvre des actions de prévention, de réduction et de contrôle des risques.

Le Référentiel EHS, version 2012, est disponible sur l'intranet du Groupe et diffusé dans tous les établissements. Il est en cours de révision pour être cohérent avec les dernières évolutions des normes internationales ISO 14001:2015 et ISO 45001:2018, ainsi qu'avec la démarche WCM (*World Class Manufacturing*) du Groupe (Cf. Section 2 du Chapitre 3). Il sert de référence pour l'audit des systèmes de management EHS (audit 12 et 20 étapes, et nouvel audit ISA – *Integrated System Assessment* – lancé en 2018). Une réflexion visant à mieux adapter le type d'audit et l'outil d'autodiagnostic au type de site (taille et complexité) sera menée en 2019.

En complément, le Manuel EHS, mis à jour en 2014, a pour but d'aider l'ensemble des établissements du Groupe à mettre en place et déployer un système de management EHS intégré conformément au Référentiel EHS. Conçu comme un véritable outil à la disposition de chacun, le manuel EHS précise et illustre, en suivant le cycle d'amélioration continue, les manières de mettre en œuvre les chapitres du Référentiel. Pour cela, il décrit pour chacun d'entre eux les exigences et met à disposition des documents références, des exemples de mise en œuvre ou des bonnes pratiques.

Par ailleurs, la Direction EHS élabore et met 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 (Cf. Section 1 du Chapitre 3). Parmi les documents mis à disposition des sites pour l'application des standards, figurent des guides d'application, des procédures, des kits de formation, des questionnaires d'évaluation et des audits croisés de la mise en place des standards et des outils informatiques. Une réflexion visant à améliorer l'efficacité de la mise en place de ces exigences internes tout en allégeant les procédures sera menée en 2019.

2.5.4 La Doctrine générale de sécurité des systèmes d'information

La Direction des Systèmes d'Information définit les règles et les bonnes pratiques dans le domaine des systèmes d'information et des réseaux, sous forme de quatre ensembles de règles minimales obligatoires de sécurité couvrant les domaines suivants :

- les infrastructures, avec les 23 règles minimales de sécurité (31 points de contrôle, 94 entités) et le *SGTS Security Reporting* (34 points de contrôle, 20 SGTS couvrant 450 entités) ;
- l'informatique industrielle avec les 28 règles minimales de sécurité (48 points de contrôle, 305 entités avec des systèmes IT industriels critiques ou importants) ;
- les centres de Recherche et Développement avec 7 règles minimales de sécurité (13 points de contrôle, 13 centres de recherche) ;
- les applications avec les 25 règles minimales de sécurité (63 points de contrôle, 67 centres de compétences) ;

- l'hébergement des ressources dans les *Datacenters* opérés par des partenaires pilotés par la DSI du Groupe ou les SGTS (99 points de contrôle, 17 *Datacenters*).

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 Doctrine de Sécurité du SI Groupe, référentiel primordial qui constitue la Politique de sécurité des Systèmes d'Information ;
- le cadre de référence des actions, à court et moyen terme, visant à renforcer la cyberdéfense de Saint-Gobain pour surmonter de nouvelles cyberattaques. Ce cadre est décliné en quatre plans d'actions cyberdéfense v2 opérationnels spécifiques portant sur les infrastructures globales, les infrastructures locales, les plans de continuité des applications et les actions auprès des utilisateurs.

Ces règles sont aussi complétées en aval par des normes techniques périodiquement mises à jour (17 nouveaux documents en 2018) pour suivre les évolutions technologiques et contrôler les services d'infrastructure.

La Direction des Systèmes d'Information a défini et déployé :

- un outil (RMT, *Rights Mangement tool*) pour le contrôle des utilisateurs SAP et la gestion des conflits de séparation des tâches qui est intégré progressivement dans tous les systèmes SAP du Groupe ;
- une norme technique (SAP4SG) pour renforcer la sécurité des environnements SAP. Un outil (SAP4SG) est déployé sur 25 environnements SAP hébergés dans le *Datacenter* IBM (P1) et permet un suivi et un contrôle des points couverts par cette norme :
  - l'implémentation des patches de sécurité dans les environnements de production SAP,
  - la configuration technique des environnements permettant de renforcer la sécurité,
  - le suivi des rôles, profils et comptes techniques, ainsi que des comptes 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 *datacenters* centraux et régionaux (*Datacenter security Rules* 4 SG, nouvelle version des 55 *Datacenter Rules*) ;
- une norme technique pour sécuriser les applications qui sont hébergées chez des partenaires afin d'être publiées sur Internet.

En outre, le référentiel ITAC a été publié en 2012. C'est un complément au Référentiel de Contrôle Interne qui décrit les contrôles automatiques ou semi-automatiques des cinq processus clés que sont les achats, les ventes, les stocks, la trésorerie et la comptabilité. Il est décliné sur les principaux ERP du Groupe avec :

- un référentiel pour SAP : ITAC4SAP avec 143 points de contrôle ;
- un référentiel pour MOVEX M3 : ITAC4M3 avec 96 points de contrôle ;
- un référentiel pour EXACT : ITAC4EXACT avec 85 points de contrôle.

Le référentiel ITAC4SAP a été mis à jour pour être en cohérence avec l'actualisation du Référentiel de Contrôle Interne (143 points de contrôle).

Les contrôles sont intégrés progressivement dans les systèmes d'information en s'appuyant sur les référentiels suivants :

- les ITAC100 ITAC4SAP pour les systèmes SAP (déployés dans 47 systèmes SAP couvrant 323 sociétés du Groupe) incluant une mise à jour pour les spécificités de l'activité Distribution Bâtiment ;
- les ITAC96 ITAC4M3 pour les systèmes MOVEX M3 (déployés sur 4 systèmes M3 couvrant 37 sociétés du Groupe) ;
- les ITAC85 ITAC4EXACT pour les systèmes EXACT (déployés sur 1 système EXACT couvrant 24 sociétés du Groupe).

Les principes ITAC déployés sur 1 système *MS Dynamics* couvrant 1 société du Groupe, et les systèmes *SAP Business One* couvrant 13 sociétés.

En 2019 le référentiel ITAC sera mis à jour par la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes. La DSI gardera la responsabilité quant aux guides d'implémentation dans les principaux ERP du Groupe.

2.5.5 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.

Aux niveaux 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 450 visites par an). Les sites mettent à jour leur plan d'action en vue d'améliorer leur niveau de prévention et de protection à partir des recommandations formulées par ces ingénieurs-prévention.

2.5.6 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 de conformité s'articule aujourd'hui autour des principaux thèmes suivants : le respect des règles en matière de droit de la concurrence ; la prévention de la corruption ; et la conformité aux sanctions économiques et aux embargos.

Les outils déployés pour mettre en œuvre le programme sont notamment :

- un Intranet dédié intitulé Compliance où sont relayés les messages clés et les outils disponibles ;
- des modules de formation en ligne tels que *Comply* (droit de la concurrence), ACT (prévention de la corruption) et Saint-Gobain Economic Sanctions and Embargos (règles relatives aux sanctions économiques et aux embargos) ;
- des formations en présentiel ;
- la diffusion de guides techniques et pratiques :
  - le Fil Concurrence,
  - 20 bonnes pratiques sur le droit de la concurrence pour les acheteurs,
  - le Fil Anti-Corruption,
  - le Guide pratique sur l'alerte professionnelle chez Saint-Gobain.
- la diffusion de politiques internes et leur mise en œuvre telles que :
  - la politique relative au système d'alerte professionnelle du Groupe Saint-Gobain,
  - la politique de lutte contre la corruption,
  - la politique cadeaux et invitations,
  - la politique conflits d'intérêts,
  - la politique sanctions économiques et embargos,
  - la politique agents commerciaux et les intermédiaires,
  - la politique sur les adhésions aux associations professionnelles,
  - la politique Groupe sur la gestion par les Ressources Humaines du risque de corruption.
- la diffusion fréquente de messages par le Président-Directeur Général et les Directeurs Généraux des pays et des activités du Groupe Saint-Gobain ;
- un réseau de correspondants conformité et embargos présent localement.

2.6 Organisation du contrôle interne dans l'élaboration et le traitement de l'information financière et comptable destinée aux actionnaires

2.6.1 Les comptes individuels de la Compagnie de Saint-Gobain (société mère)

La Direction des Services Comptables remplit sa mission d'information financière des actionnaires, des partenaires et des tiers dans le cadre des obligations légales françaises. Elle s'appuie sur des normes et des principes en vigueur. Ces derniers sont les principes communément admis de la continuité de l'exploitation, de la permanence des méthodes, de l'intangibilité du bilan d'ouverture, du rattachement des charges aux produits, de l'indépendance des périodes et de la prééminence de la réalité sur l'apparence.

2.6.2 L'organisation comptable

L'organisation comptable s'appuie sur les règles, méthodes et procédures décrites dans les notes de doctrine du Groupe. Elle assure le rapprochement et la justification de tous les comptes mensuellement, et l'image fidèle des événements qui sont représentés. Elle a également un rôle de conseil pour appréhender, en amont, les conséquences comptables des événements et les changements de réglementations susceptibles d'affecter les comptes de la Compagnie.

Le plan comptable est adapté aux besoins de classification des opérations et respecte le principe de l'importance relative. Il est lié au Système d'Information Financière du Groupe.

2.6.3 Le contrôle interne

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.

2.6.4 Les comptes consolidés du Groupe

Les comptes consolidés du Groupe sont établis par la Direction de la Consolidation et du *Reporting* Groupe. Cette Direction est chargée en outre de la mise à jour des procédures de consolidation, de la formation et de l'intégration des filiales dans le périmètre de consolidation, du traitement de l'information, de l'exploitation, de la maintenance et des développements de l'outil de consolidation et du Système d'Information Financière pour le Groupe et l'ensemble des Pôles [(1)].

2.6.5 Les normes du Groupe

La Direction de la Consolidation assure l'information et la formation périodique des filiales en liaison avec les Pôles et les Délégations Générales [(1)]. Elle dispose pour cela d'un manuel de consolidation, de plusieurs guides d'aide à la saisie, d'un site Intranet et d'un outil de formation en ligne en français et en anglais. Elle diffuse mensuellement des instructions ciblées sur les nouveautés propres à chaque arrêté et les évolutions du *reporting*, des normes et procédures en liaison avec le département Doctrine du Groupe.

Chaque année, la Direction de la Consolidation assure des sessions de formation.

2.6.6 L'organisation de la consolidation des comptes du Groupe [(1)]

Pour l'exercice 2018, la consolidation du Groupe a été organisée par paliers dépendant hiérarchiquement de chaque Pôle et fonctionnellement de la Direction de la Consolidation et du *Reporting* Groupe.

2.6.7 Le traitement de l'information et le contrôle des comptes [(1)]

Chaque filiale communique ses comptes selon un calendrier fixé par la Compagnie. Ils sont contrôlés et traités au niveau de chaque Pôle, revus par la Délégation Générale concernée et remontés ensuite à la Direction de la Consolidation qui revoit dans sa globalité les comptes du Groupe et procède aux ajustements nécessaires à l'établissement des comptes consolidés. Ces comptes sont diffusés tous les mois à la Direction Générale.

Les comptes consolidés sont ensuite contrôlés par le collège des Commissaires aux comptes qui applique les normes de la profession.

2.6.8 Les outils de la consolidation

L'établissement des comptes s'effectue à l'aide d'un logiciel qui permet de disposer d'une base de données puissante, performante et hautement sécurisée, respectant la structure matricielle du Groupe. L'outil de consolidation est 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 chaque trimestre.

Cet outil est capable de gérer une base de données par paliers et de centraliser en toute transparence l'intégralité des données dans la base du Groupe.

(1) Selon l'organisation en place en 2018.

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 Pôles et des Délégations Générales, assurant ainsi un contrôle interne des informations produites [1].

2.6.9 La fiabilisation des comptes par le processus de *reporting* [1]

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, des Pôles et Délégations Générales procèdent à un examen détaillé des résultats et du bilan *hard close*. Ainsi, les comptes des sociétés sont analysés préalablement aux clôtures finales et font l'objet d'une revue par les Commissaires aux comptes. Cette procédure permet la détection anticipée d'anomalies éventuelles et leur correction pendant les phases de clôture proprement dites.

Un Rapport consolidé, accompagné de commentaires et d'analyses sur les événements et les points significatifs de la période, est remis chaque mois à la Direction Générale de la Compagnie.

(1) Selon l'organisation en place en 2018.

Capital et actionnariat

7

1. CAPITAL 202
1.1 Capital social 202
1.2 Autorisations financières en vigueur 203
1.3 Auto-détention et acquisition par Saint-Gobain de ses propres actions 204

2. ACTIONNARIAT 205
2.1 Principaux actionnaires 205
2.2 Franchissements de seuils en 2018 205
2.3 Actionnariat salarié 206
2.4 Pactes ou conventions d'actionnaires portant sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain 206
2.5 Contrôle de la Société 207
2.6 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique 207

3. INFORMATIONS BOURSIÈRES / MARCHÉ DES TITRES 208
3.1 L'action Saint-Gobain 208
3.2 Taux de rendement global pour l'actionnaire 209
3.3 Emprunts obligataires 210
3.4 Titres participatifs 210

4. POLITIQUE DE COMMUNICATION FINANCIÈRE ET CALENDRIER FINANCIER 213

5. DIVIDENDES 214

1. CAPITAL

1.1 Capital social

1.1.1 Capital social au 31 décembre 2018

Au 31 décembre 2018, le capital social de la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 2 186 340 016 euros, divisé en 546 585 004 actions ordinaires (contre 553 557 091 actions au 31 décembre 2017) de 4 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

Au 31 décembre 2018, la Société n'a pas émis d'actions non représentatives du capital ni de titres donnant accès à son capital autres que les options sur actions et actions de performance (voir Sections 2.4.2 et 2.4.3 du Chapitre 5).

1.1.2 Évolution du capital social au cours des trois derniers exercices

Depuis le 31 décembre 2015, le capital de Saint-Gobain a évolué comme suit :

Date	Nature de l'opération	Capital social après opération	Nombre d'actions après opération
12/2018	Souscription de 556 595 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 186 340 016 €	546 585 004
11/2018	Réduction de capital : annulation de 6 461 449 actions	2 184 113 636 €	546 028 409
06/2018	Réduction de capital : annulation de 6 000 000 actions	2 209 959 432 €	552 489 858
05/2018	Plan d'Épargne Groupe : émission de 4 932 767 actions (à 36,31 euros)	2 233 959 432 €	558 489 858
12/2017	Souscription de 200 241 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 214 228 364 €	553 557 091
11/2017	Réduction de capital : annulation de 2 000 000 actions	2 213 427 400 €	553 356 850
09/2017	Réduction de capital : annulation de 5 000 000 actions	2 221 427 400 €	555 356 850
08/2017	Souscription de 482 685 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 241 427 400 €	560 356 850
05/2017	Plan d'Épargne Groupe : émission de 4 593 807 actions (à 36,72 euros)	2 239 496 660 €	559 874 165
12/2016	Souscription de 433 292 actions par exercice d'autant d'options de souscription et attribution de 86 actions de performance à des salariés	2 221 121 432 €	555 280 358
05/2016	Réduction de capital : annulation de 10 984 088 actions	2 219 387 920 €	554 846 980
05/2016	Plan d'Épargne Groupe : émission de 4 653 810 actions (à 29,42 euros)	2 263 324 272 €	565 831 068
04/2016	Attribution de 29 211 actions de performance à des salariés	2 244 709 032 €	561 177 258
03/2016	Souscription de 16 790 actions par exercice d'autant d'options de souscription et attribution de 187 818 actions de performance à des salariés	2 244 592 188 €	561 148 047

1.1.3 Nantissements, garanties et sûretés

Au 31 décembre 2018, 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.

1.2 Autorisations financières en vigueur

Le tableau ci-dessous présente l'état des délégations de compétence et autorisations consenties par les Assemblées générales des actionnaires du 2 juin 2016, du 8 juin 2017 et du 7 juin 2018 au Conseil d'administration et l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice 2018.

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 2017 12e résolution	26 mois (août 2019)	444 millions d'euros hors ajustement éventuel, soit environ 20 % du capital social [1] (A)+(B)+(C)+(D)+(I) étant limité à 444 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 2017 16e résolution	26 mois (août 2019)	111 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, avec délai obligatoire 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 2017 13e résolution	26 mois (août 2019)	222 millions d'euros (actions) hors ajustement éventuel, soit environ 10 % du capital social [1] 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 (D)	AG 2017 15e résolution	26 mois (août 2019)	10 % du capital social, soit environ 222 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 (E)	AG 2017 17e résolution	26 mois (août 2019)	49 millions d'euros hors ajustement éventuel, soit environ 2,2 % du capital social [3]
Augmentation de capital (titres de capital) réservée à certaines catégories de bénéficiaires visant à ce que des salariés du Groupe à l'étranger puissent bénéficier d'un mécanisme équivalent au Plan d'Épargne du Groupe (F)	AG 2018 13e résolution	18 mois (décembre 2019)	880 000 euros hors ajustement éventuel, soit environ 0,04 % du capital social Imputation sur le plafond de (E) [2]
Attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions (G)	AG 2016 13e résolution	38 mois (août 2019)	1,5 % du capital social à la date de l'AG 2016, soit environ 33,2 millions d'euros, avec un sous-plafond de 10 % de cette limite de 1,5 % pour les dirigeants mandataires sociaux [4] (G) + (H) étant limité à 1,5 % du capital social
Attribution gratuite d'actions existantes (H)	AG 2016 14e résolution	38 mois (août 2019)	1,2 % du capital social à la date de l'AG 2016, soit environ 26,6 millions d'euros, avec un sous-plafond de 10 % de cette limite de 1,2 % pour les dirigeants mandataires sociaux [5] Imputation sur le plafond de (G)
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 2017 14e résolution	26 mois (août 2019)	Pour chaque émission, limite légale de 15 % de l'émission initiale [1] Inclus dans le Plafond Global [2]
Programme de rachat d'actions			**Caractéristiques**
Rachat d'actions [6]	AG 2018 12e résolution	18 mois (décembre 2019)	10 % du nombre total d'actions composant le capital social à la date de l'AG [7] Prix d'achat maximum par action : 80 euros
Annulation d'actions	AG 2017 19e résolution	26 mois (août 2019)	10 % du capital social par période de 24 mois [8]

(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) et (I).

(2) Pas d'utilisation de la délégation faite en 2018.

(3) Constatation de la souscription de 4 932 767 actions en mai 2018 par le Président-Directeur Général ayant reçu délégation du Conseil d'administration en date du 23 novembre 2017 pour mettre en œuvre une augmentation de capital par le biais du Plan d'Épargne du Groupe.

(4) Attribution de 290 500 options d'achat ou de souscription d'actions par le Conseil d'administration du 22 novembre 2018.

(5) Attribution gratuite de 1 219 619 actions de performance existantes par le Conseil d'administration du 22 novembre 2018.

(6) 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 d'actions gratuites, d'options d'achat d'actions, ou d'actions dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise ou autres plans similaires, couverture de la dilution potentielle liée à l'attribution d'actions gratuites, d'options de souscription d'actions ou de 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.

(7) Voir Section 1.3 du présent Chapitre 7 pour une description de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2018.

(8) Annulations de (i) six millions d'actions entraînant une réduction de capital social d'un montant nominal de 24 millions d'euros, décidée par le Conseil d'administration du 7 juin 2018, à effet au 15 juin 2018, et (ii) 6 461 449 actions entraînant une réduction de capital social d'un montant nominal de 25 845 796 euros, décidée par le Conseil d'administration du 22 novembre 2018, à effet au 30 novembre 2018 (voir Section 1.3.1 du présent Chapitre 7).

1.3 Auto-détention et acquisition par Saint-Gobain de ses propres actions

1.3.1 Auto-détention et auto-contrôle

Au 31 décembre 2018, la Compagnie de Saint-Gobain détenait directement un nombre total de 2 044 498 actions propres, soit 0,37 % de son capital social, d'une valeur nominale de 4 euros et acquises à un cours d'achat moyen de 42,38 euros. À cette date, elle ne détenait pas d'actions propres de manière indirecte.

Le tableau qui suit présente, au 31 décembre 2018, l'affectation des actions auto-détenues directement par la Compagnie de Saint-Gobain aux objectifs du programme autorisé par l'Assemblée générale du 7 juin 2018 :

Objectif	Nombre d'actions et pourcentage du capital	Cours d'achat moyen *(en euros)*
Couverture de plans d'actions de performance et d'autres allocations destinées aux salariés (y compris options d'achat d'actions)	1 927 939 actions (0,35 % du capital)	43,08 €
Contrat de liquidité	116 559 actions (0,02 % du capital)	30,85 €
Annulation	-	-

Au cours de l'exercice 2018, 438 468 actions auto-détenues ont été remises dans le cadre de plans d'actions de performance existantes et 11 785 actions auto-détenues ont été remises dans le cadre de plans d'options d'achat.

Sur décisions du Conseil d'administration, 6 000 000 actions ont été annulées le 15 juin 2018, et 6 461 449 actions ont été annulées le 30 novembre 2018. Ces annulations d'actions ont entraîné des réductions du capital social d'un montant nominal de respectivement 24 000 000 euros et 25 845 796 euros.

1.3.2 Informations sur les opérations effectuées sur actions propres au cours de l'exercice 2018 (hors contrat de liquidité)

En 2018, dans le cadre des autorisations consenties par les Assemblées générales des actionnaires du 8 juin 2017 et du 7 juin 2018 au Conseil d'administration, la Société a procédé, hors contrat de liquidité, au rachat de 12 773 437 titres, au cours moyen de 41,64 euros, et à aucune cession. Le montant global des frais de négociation, honoraires et taxes supportés par la Société en 2018 au titre de l'ensemble de ses opérations sur actions propres (y compris contrat de liquidité), s'est élevé à 2 094 000 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 2018.

1.3.3 Contrat de liquidité

La Compagnie de Saint-Gobain a conclu en novembre 2007 avec la société Exane BNP Paribas un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie établie par l'Association Française des Marchés Financiers (AMAFI). Ce contrat a pour objet de donner mandat au prestataire d'intervenir pour le compte de la Compagnie de Saint-Gobain en vue de favoriser la liquidité des transactions et la régularité des cotations des actions Saint-Gobain et d'éviter des décalages de cours non justifiés par la tendance de marché.

Les moyens mis à disposition de ce contrat par la Compagnie de Saint-Gobain et portés au crédit du compte de liquidité ont été réduits de 6,7 millions d'euros au 31 décembre 2013 à 5 millions d'euros à compter du 26 juin 2014. Au 31 décembre 2018, le compte de liquidité comportait 116 559 actions et le crédit du compte de liquidité s'élevait à 0,9 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2018, les achats cumulés effectués dans le cadre du contrat de liquidité ont porté sur 1 276 808 actions à un cours moyen de 39,07 euros, les ventes ayant porté sur 1 203 749 actions à un cours moyen de 39,44 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 2018.

2. ACTIONNARIAT

2.1 Principaux actionnaires

Au 31 décembre 2018, le capital social de la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 2 186 340 016 euros, divisé en 546 585 004 actions ordinaires, auxquelles sont attachés 614 917 077 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 2018			31 décembre 2017			31 décembre 2016		
	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	43 948 473	8,0	13,4	40 898 426	7,4	12,8	42 736 720	7,7	12,7
BlackRock, Inc.	26 820 586 [5]	4,9	4,4	31 494 449 [4]	5,7	5,1	28 199 633 [3]	5,1	4,4
Wendel	14 153 490	2,6	4,6[6]	14 153 490	2,5	4,5	35 812 635	6,4	11,1
Auto-détention	2 044 498	0,4	0,0	2 110 133	0,4	0,0	1 230 716	0,2	0,0
Autres actionnaires [7]	459 617 957	84,1	77,6	464 900 593	84,0	77,6	447 300 654	80,6	71,8
TOTAL		**100**	**100**		**100**	**100**		**100**	**100**

(1) Les pourcentages du capital sont calculés par rapport au nombre total d'actions composant le capital de la Société, y compris les actions auto-détenues.

(2) Les pourcentages des droits de vote sont calculés par rapport au nombre de droits de vote exerçables en Assemblée générale. Depuis 1987, les actions nominatives inscrites au nom d'un même actionnaire depuis deux ans au moins bénéficient d'un droit de vote double. Pour plus d'information, se reporter à la Section 1.1.1 du Chapitre 9.

(3) À la meilleure connaissance de la Société, sur la base de la déclaration de franchissement de seuil établie par BlackRock, Inc. en date du 10 juin 2016.

(4) À la meilleure connaissance de la Société, sur la base de la déclaration de franchissement de seuil établie par BlackRock, Inc. en date du 29 août 2017. Pour plus d'informations, se reporter à la Section 2.2.1 du Chapitre 7.

(5) À la meilleure connaissance de la Société, sur la base de la déclaration de franchissement de seuil établie par BlackRock, Inc. en date du 5 novembre 2018. Pour plus d'informations, se reporter à la Section 2.2.1 du Chapitre 7.

(6) Hors options d'achat d'actions (voir Section 2.2.2 ci-après du Chapitre 7).

(7) Le pourcentage du capital et des droits de vote détenu par l'ensemble des administrateurs et des membres de la Direction du Groupe est inférieur à 0,5 %. Le nombre d'actions détenues par chacun des administrateurs figure à la Section 1.1.1 du Chapitre 5.

À la connaissance de la Société, au 31 décembre 2018, 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 2018, à environ 210 000.

Le graphique ci-après présente la structure de l'actionnariat de la Compagnie de Saint-Gobain au 31 décembre 2018 par grandes catégories d'actionnaires.

2.2 Franchissements de seuils en 2018

2.2.1 BlackRock

Au cours de l'exercice 2018, la société BlackRock, Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a procédé à plusieurs déclarations de franchissements du seuil légal de 5 %, à la hausse ou à la baisse. En dernier lieu, le 6 novembre 2018, la société BlackRock, Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré à l'Autorité des marchés financiers avoir franchi en baisse le 5 novembre 2018, le seuil de 5 % du capital de la Compagnie de Saint-Gobain et en détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 4,85 % du capital et 4,32 % des droits de vote.

BlackRock, Inc. a précisé que ce franchissement de seuil prend en compte la détention de 1 266 145 *contracts for differences* (instruments dérivés à dénouement monétaire), sans échéance prévue, portant sur autant d'actions Saint-Gobain, réglés exclusivement en espèces.

Par ailleurs, BlackRock, Inc. a précisé détenir 3 618 923 actions Saint-Gobain pour le compte de clients qui ont conservé l'exercice des droits de vote.

2.2.2 Wendel

Le 6 août 2018, Wendel a déclaré à l'Autorité des marchés financiers avoir franchi en hausse, le 1er août 2018, directement et indirectement, par l'intermédiaire d'une société qu'elle contrôle, le seuil de 5 % des droits de vote de la Compagnie de Saint-Gobain et détenir directement et indirectement 4,31 % du capital et 6,11 % des droits de vote. Ce franchissement de seuil résulte d'une acquisition le 1er août 2018 par la société Wendel SE de 9 619 085 options d'achat d'actions Saint-Gobain en vue de couvrir l'engagement pour Wendel SE de livrer des actions Saint-Gobain dans le cadre de l'émission par Wendel SE, le 12 mai 2016, d'obligations échangeables en actions Saint-Gobain.

2.2.3 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.

2.3 Actionnariat salarié

Au 31 décembre 2018, les salariés du Groupe détiennent, par l'intermédiaire des Fonds du Plan d'Épargne du Groupe, 8 % du capital et 13,4 % des droits de vote attachés aux actions Saint-Gobain. 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 à ses résultats.

En 2018, le PEG a proposé aux salariés un plan offrant aux salariés du Groupe deux formules classiques à échéance cinq et dix ans pour lequel 4 932 767 actions ont été souscrites pour un montant total de 179,1 millions d'euros (à comparer à 4 593 807 actions et 168,7 millions d'euros en 2017).

En France, 62,4 % des salariés ont participé au PEG par l'intermédiaire de Fonds Communs de Placement d'Entreprise (FCPE). Le PEG a été également proposé dans 27 autres pays européens et 19 pays d'autres continents. Au total, 44 579 salariés du Groupe ont participé au PEG en 2018.

Un nouveau plan sera lancé en 2019. Il offrira aux salariés du Groupe les deux formules classiques à échéance cinq et dix ans, dans la limite de six millions d'actions, soit un peu plus de 1 % du capital social.

2.4 Pactes ou conventions d'actionnaires portant sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain

La Société n'a pas connaissance de pactes ou conventions conclus entre ses actionnaires ni d'action de concert portant sur les titres composant son capital.

Les accords conclus avec Wendel le 20 mars 2008 ayant expiré à l'issue de l'Assemblée générale du 9 juin 2011, de nouveaux accords entre Wendel et la Compagnie de Saint-Gobain établissant les principes et les objectifs de leur coopération à long terme ont été conclus et publiés le 26 mai 2011 (voir le communiqué de presse disponible sur www.saint-gobain.com et pages 58 à 60 du Document de référence établi au titre de l'exercice 2011). À cette occasion, Wendel et Saint-Gobain ont réitéré leur adhésion aux principes suivants :

- le soutien à la stratégie approuvée par le Conseil d'administration mise en œuvre par sa Direction Générale et s'articulant principalement autour de trois piliers : les Produits pour la Construction, la Distribution Bâtiment et les Matériaux Innovants qui, chacun, apportent au Groupe des facteurs spécifiques et qui, ensemble, serviront de leviers de croissance notamment par des acquisitions ciblées ;
- le respect de l'indépendance du Groupe Saint-Gobain et l'égalité de traitement de tous les actionnaires ; et
- la stabilité actionnariale, la contribution de Wendel aux projets du Groupe et son engagement à long terme.

Ces accords prévoient notamment :

- un plafonnement de la participation de Wendel, détenue directement ou indirectement, seule ou de concert, à 21,5 % du capital de la Société, sauf en cas de relution passive de Wendel. Ce plafonnement cessera de s'appliquer dans l'hypothèse où un autre actionnaire, agissant seul ou de concert, viendrait à détenir plus de 11 % du capital de Saint-Gobain ou en cas de dépôt d'une offre publique visant les titres de Saint-Gobain ;
- un droit de première offre au bénéfice de Saint-Gobain dans l'hypothèse où Wendel envisagerait de transférer, en une ou plusieurs fois, des titres représentant au moins 5 % du capital de Saint-Gobain à un nombre limité d'acquéreurs ;
- en ce qui concerne la gouvernance, le maintien de trois administrateurs au Conseil d'administration nommés sur proposition de Wendel, sauf dans l'hypothèse où Wendel viendrait à détenir une participation inférieure à 10 % des droits de vote, auquel cas ce nombre serait ramené à un administrateur, et une participation aux Comités du conseil ; et
- une concertation sur tout projet de résolution destiné à être présenté aux Assemblées générales d'actionnaires de Saint-Gobain.

Enfin, Wendel est d'accord pour ne pas s'associer à une offre publique dont les termes ne seraient pas approuvés par le Conseil d'administration de Saint-Gobain, pour s'abstenir de toute démarche de nature à provoquer, encourager ou favoriser la réussite d'une telle offre publique ainsi que pour s'abstenir de la recommander publiquement, étant précisé que Wendel demeurera libre d'apporter tout ou partie de ses titres si une offre survenait néanmoins.

Les engagements prévus au titre de ces accords s'appliquent pour une période de 10 ans à compter de l'Assemblée générale des actionnaires du 9 juin 2011 et ont été approuvés au titre des conventions réglementées par l'Assemblée générale du 7 juin 2012.

2.5 Contrôle de la Société

Au 31 décembre 2018, à sa connaissance, la Société n'est pas contrôlée et ne fait l'objet d'aucun accord ou engagement liant un ou plusieurs actionnaires ou autre personne morale ou physique agissant individuellement ou de concert portant sur la détention directe ou indirecte de son capital ou sur son contrôle, ou dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

2.6 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique

2.6.1 Accords pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

Se reporter à la Section 2.4 du présent Chapitre 7 pour un résumé des accords conclus avec Wendel le 26 mai 2011, consultables sur www.saint-gobain.com.

2.6.2 Incidence d'un changement de contrôle sur certaines opérations de la Société

Les emprunts obligataires émis depuis 2006 par la Société comportent une clause de protection des porteurs en cas de changement de contrôle, permettant à ceux-ci de demander à la Société (au choix de celle-ci) soit le rachat des obligations concernées en vue de leur remboursement anticipé, soit leur achat, au pair (plus intérêts courus). Cette option n'est prévue que dans les cas suivants : (i) la notation des obligations concernées est baissée d'un niveau non spéculatif (*investment grade*) à un niveau spéculatif (*non investment grade)* par une agence de notation désignée ; (ii) la notation des obligations concernées qui était à un niveau spéculatif, est baissée d'un cran (par exemple de BB+ à BB) par une agence de notation désignée ; (iii) la notation est retirée ; – et, dans chacun de ces cas (i) à (iii), l'action de l'agence de notation est expressément liée au changement de contrôle – ou (iv) au moment du changement de contrôle, les obligations concernées n'avaient pas de notation. L'encours total au 31 décembre 2018 de l'ensemble des emprunts concernés est de 9 298 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 chacune) comportent également une clause de changement de contrôle de la Compagnie.

Enfin, certains plans de rémunération différée et de retraite à prestations définies existant dans les filiales américaines du Groupe prendraient immédiatement fin rendant les droits de leurs bénéficiaires exigibles dans les douze mois. Les montants concernés s'élèvent globalement à 144,7 millions de dollars US au 31 décembre 2018.

3. INFORMATIONS BOURSIÈRES / MARCHÉ DES TITRES

3.1 L'action Saint-Gobain

Cotée sur le Compartiment A d'Euronext Paris (code ISIN FR 0000 125007), où elle est, au 31 décembre 2018, la 32e capitalisation boursière du CAC 40 (15 941 millions d'euros) et au 20e rang des valeurs les plus actives de cette Bourse avec une moyenne de 2 104 915 actions échangées quotidiennement en 2018, l'action Saint-Gobain est également présente sur les Bourses européennes suivantes : Londres et Zürich (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.

Dans le domaine du développement durable et de la responsabilité sociale d'entreprise, Saint-Gobain est référencé par les indices MSCI World ESG Leaders, STOXX® Global ESG Leaders, Euronext Vigeo Eurozone 120, ESI Excellence Global d'Ethibel, ESI Excellence Europe d'Ethibel, FTSE4Good et Dow Jones Sustainability Index.

L'action Saint-Gobain sert aussi de support aux marchés des options négociables de la Bourse de Paris (MONEP) et de la Bourse de Londres. À la Bourse de Paris, les volumes traités en 2018 sur les options Saint-Gobain ont atteint 558 971 lots contre 517 108 lots en 2017.

COURS DE L'ACTION SAINT-GOBAIN (en euros) (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.

NOMBRE D'ACTIONS ÉCHANGÉES (en milliers) À FIN 2018 (1)

Historique du nombre d'actions échangées par jour (en milliers) à fin 2018

(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.

COURS EXTRÊMES (en €)

Année	Plus haut	Plus bas	Dernier cours de l'année
2016	44,255	31,470	44,255
2017	52,400	43,395	45,980
2018	48,600	27,985	29,165

(Source : Euronext Paris)

3.2 Taux de rendement global pour l'actionnaire

Le taux de rendement global de l'action Saint-Gobain ressort à :

- 6,8 % par an sur la période du 22 décembre 1986 (date de la privatisation de Saint-Gobain) au 31 décembre 2018 ;
- -3,3 % par an sur les cinq dernières années (du 31 décembre 2013 au 31 décembre 2018).

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 titre (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 2017

Bourse de Paris Code ISIN FR0000125007	En nombre de titres	En capitaux *(en euros)*	Plus haut *(en euros)*	Plus bas *(en euros)*
2017				
Janvier	34 289 406	1 567 206 508	48,115	43,980
Février	29 819 321	1 358 243 051	46,820	43,395
Mars	32 478 871	1 504 104 548	48,135	45,290
Avril	33 724 997	1 613 199 002	50,510	45,180
Mai	42 184 483	2 126 053 496	52,400	48,960
Juin	47 684 673	2 308 262 457	50,740	46,400
Juillet	36 605 699	1 730 012 642	48,470	46,000
Août	28 790 176	1 346 966 198	48,465	44,865
Septembre	32 837 742	1 599 011 901	50,420	45,985
Octobre	28 597 577	1 437 002 482	51,400	48,985
Novembre	33 843 946	1 651 531 827	50,900	47,335
Décembre	32 177 690	1 516 812 073	48,385	45,970
TOTAL	**413 034 581**	**19 758 406 184**		
2018				
Janvier	31 536 398	1 500 223 114	48,600	45,480
Février	49 399 013	2 194 627 928	47,275	42,050
Mars	43 878 473	1 969 654 080	46,910	41,795
Avril	32 781 687	1 423 946 978	44,635	41,975
Mai	37 320 886	1 657 219 342	46,000	42,605
Juin	50 131 833	2 056 859 164	44,620	37,630
Juillet	45 179 512	1 698 586 971	39,175	36,635
Août	38 766 564	1 419 443 938	38,170	35,190
Septembre	71 353 713	2 676 728 487	38,915	35,145
Octobre	52 918 354	1 776 880 164	37,135	30,525
Novembre	43 579 554	1 404 768 897	33,950	30,660
Décembre	39 907 265	1 217 868 874	33,575	27,985
TOTAL	**536 753 252**	**20 996 807 938**		

(Source : Euronext Paris)

En 2018, il a été échangé 100 908 600 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, Izocam à Istanbul et Compañia Industrial El Volcan à Santiago du Chili.

3.3 Emprunts obligataires

La majorité des obligations émises par la Société (voir note 9 de l'annexe aux comptes consolidés, Section 1 du Chapitre 8) sont cotées sur un marché réglementé.

3.4 Titres participatifs

3.4.1 Titres participatifs émis en juin 1983

En juin 1983, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 1 288 299 titres participatifs de 1 000 francs de nominal, 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 2018 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 2018 s'est élevé à 2 euros.

Transactions depuis janvier 2017 (1re tranche)

Bourse de Paris Code ISIN FR0000140030	En nombre de titres	En capitaux *(en euros)*	Plus haut *(en euros)*	Plus bas *(en euros)*
2017				
Janvier	5 536	784 665	142,000	140,000
Février	5 691	806 963	142,000	141,000
Mars	10 597	1 489 364	142,000	134,000
Avril	7 219	1 012 339	141,000	139,000
Mai	5 133	724 408	142,000	140,000
Juin	5 077	712 335	143,000	136,050
Juillet	7 703	1 082 841	143,000	137,050
Août	3 914	547 654	141,000	137,260
Septembre	3 581	500 255	141,000	137,870
Octobre	3 638	503 534	140,000	137,030
Novembre	976	136 877	141,000	137,260
Décembre	1 073	149 834	141,000	137,410
TOTAL	**60 138**	**8 451 070**		
2018				
Janvier	3 348	469 411	141,000	137,130
Février	2 026	285 466	141,000	140,000
Mars	1 701	238 851	141,000	133,000
Avril	10 719	1 479 865	140,000	134,000
Mai	972	134 499	140,000	133,000
Juin	16 068	2 233 554	140,000	138,010
Juillet	3 015	420 239	141,000	135,300
Août	5 680	791 515	139,900	138,000
Septembre	368	50 452	140,000	135,000
Octobre	1 513	208 667	139,990	132,340
Novembre	1 242	171 384	139,980	135,000
Décembre	935	125 992	138,000	131,800
TOTAL	**47 587**	**6 609 894**		

(Source : Euronext Paris)

Transactions depuis janvier 2017 (2e tranche)

Bourse de Paris Code ISIN FR0000047607	En nombre de titres	En capitaux *(en euros)*	Plus haut *(en euros)*	Plus bas *(en euros)*
2017				
Janvier	137	15 898	116,090	116,000
Février	45	5 220	116,000	116,000
Mars	410	50 148	125,000	119,490
Avril	110	14 300	130,000	130,000
Mai	10	1 250	125,000	125,000
Juin	20	2 520	126,000	126,000
Juillet	140	17 360	124,750	123,000
Août	20	2 436	121,800	121,800
Septembre	90	10 745	119,390	119,390
Octobre	110	13 046	119,400	117,080
Novembre	168	19 572	118,000	115,040
Décembre	193	22 371	117,000	114,680
TOTAL	**1 453**	**174 867**		
2018				
Janvier	90	10 885	124,510	115,010
Février	225	28 352	126,010	126,000
Mars	44	5 544	126,000	126,000
Avril	454	57 204	126,000	126,000
Mai	0	-	-	-
Juin	249	31 319	126,000	123,500
Juillet	232	27 384	120,000	118,000
Août	150	18 636	125,580	116,000
Septembre	36	4 351	121,200	120,000
Octobre	194	23 204	121,200	119,000
Novembre	175	20 948	121,000	118,000
Décembre	0	-	-	-
TOTAL	**1 849**	**227 827**		

(Source : Euronext Paris)

3.4.2 Titres participatifs émis en avril 1984

En avril 1984, la Compagnie de Saint-Gobain a également émis 194 633 titres participatifs de 1 000 écus de nominal, aujourd'hui de 1 000 euros.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps. Le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2018 s'élève à 77 516, soit un montant nominal de 77,5 millions d'euros.

La rémunération de ces titres participatifs est composée d'une part d'une partie fixe applicable à 60 % du montant nominal du titre et rémunérée à 7,5 % l'an, et d'autre part d'une partie variable applicable à 40 % du montant nominal du titre, liée au bénéfice net consolidé de l'exercice précédent et au taux de référence Libor EUR 6 mois + 7/8 %. Le montant versé par titre en 2018 s'est élevé à 66,33 euros, payé en deux fois (32,80 euros + 33,53 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	875,00	847,50
Avril	12	9 810	830,00	815,00
Mai	56	42 050	800,00	750,00
Juin	4 001	2 920 730	730,00	730,00
Décembre	51	33 200	700,00	700,00
TOTAL	**4 136**	**3 019 543**		
2014				
Avril	1 545	817 500	530,00	500,00
Juin	11	6 600	600,00	600,00
Juillet	4 002	2 401 100	600,00	550,00
Septembre	12	7 800	650,00	612,00
Décembre	2	1 400	700,00	700,00
TOTAL	**5 572**	**3 234 400**		
2015		**Pas de transaction**		
2016				
Février	55	41 250	750,00	750,00
Avril	2	1 420	720,00	700,00
TOTAL	**57**	**42 670**		
2017		**Pas de transaction**		
2018				
Novembre	1	700	700,00	700,00
TOTAL	**1**	**700**		

(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 2018 que les actions, les obligations et les titres participatifs.

4. POLITIQUE DE COMMUNICATION FINANCIÈRE ET CALENDRIER FINANCIER

Politique d'information

La Direction de la Communication Financière est chargée de mettre en œuvre la politique d'information du Groupe à l'égard de la communauté financière, des investisseurs et des actionnaires. Son Directeur est M. 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

Les Miroirs

92400 Courbevoie Cedex

Tél. : 01 47 62 33 33 – Fax : 01 47 62 50 62

N° VERT 0800 32 33 33

Au cours de l'année 2018, de nombreuses réunions ont été organisées avec la communauté financière internationale (analystes, investisseurs institutionnels, journalistes). Ainsi, outre les réunions d'information à Paris, à Londres, à New York et à Boston consécutives à la publication des résultats annuels et semestriels en février et en juillet, la Compagnie de Saint-Gobain a organisé plusieurs dizaines de *roadshows* sur les différentes places financières.

Par ailleurs, la Compagnie de Saint-Gobain a proposé à ses actionnaires individuels un programme riche de visites culturelles (notamment la Galerie des Glaces du Château de Versailles, le 1er étage de la Tour Eiffel) et de sites de production, ainsi que des rencontres avec les dirigeants du Groupe. Des réunions d'actionnaires individuels ont été organisées en régions (Bordeaux, Annecy et Strasbourg). Une conférence a également eu lieu durant le salon Actionaria, manifestation à laquelle la Compagnie de Saint-Gobain a participé pour la vingt-et-unième fois. La Direction de la Communication Financière assure également une communication régulière à destination des actionnaires du Groupe, notamment par l'envoi d'une Lettre aux Actionnaires.

Le site Internet de la Compagnie de Saint-Gobain (www.saint-gobain.com) est destiné à présenter le Groupe et ses activités : il permet notamment de télécharger les documents d'information et de suivre la retransmission vidéo des Assemblées générales d'actionnaires et des réunions d'analystes.

L'application « Saint-Gobain Shareholder », téléchargeable gratuitement sur les *stores* Apple et Google Android, permet aux actionnaires de suivre l'actualité financière du Groupe Saint-Gobain et de retrouver l'essentiel des informations utiles à l'ensemble des actionnaires (cours de bourse, calendrier financier, calendrier du Club des actionnaires, communiqués de presse…).

Afin d'assurer un contact privilégié, une adresse de messagerie est à la disposition des actionnaires :

actionnaires@saint-gobain.com

Par l'intermédiaire de BNP Paribas, la Compagnie de Saint-Gobain met aussi à la disposition de ses actionnaires des services complémentaires pour améliorer la gestion de leurs titres inscrits au nominatif pur. Pour tous renseignements, s'adresser à la Direction de la Communication Financière de la Compagnie de Saint-Gobain ou à :

BNP Paribas Securities Services

BP2S/GCT – Emetteur Adhérents Euroclear 30

Immeuble GMP – Europe

9 rue du Débarcadère – 93761 Pantin Cedex

Par téléphone : N° VERT 0 800 03 33 33

Par télécopie : + 33(0)1 55 77 34 17

Par Internet, sur le site PlanetShares :
www.planetshares.bnpparibas.com

Calendrier financier 2019

Résultats 2018 définitifs : 21 février 2019 après bourse.

Chiffre d'affaires du 1er trimestre 2019 : 25 avril 2019 après bourse.

Assemblée générale : 6 juin 2019 à 15 heures, au Palais des Congrès (Porte Maillot) à Paris, 17e.

Dividende :

- date de détachement : 10 juin 2019 ;
- date de mise en paiement : 12 juin 2019 .

Résultats définitifs du 1er semestre 2019 : 25 juillet 2019 après bourse.

Chiffre d'affaires des 9 mois 2019 : 24 octobre 2019 après bourse.

Calendrier financier 2020

Assemblée générale : 4 juin 2020

5. DIVIDENDES

Année	Nombre de titres rémunérés	Dividende net par action *(en euros)*	Rendement du dividende net ajusté sur le dernier cours de l'année
2016	550 907 388 actions (1)	1,26	2,85 %
2017	544 211 604 actions (2)	1,30	2,83 %
2018	544 581 506 actions (3)	1,33	4,6 %

(1) Sur la base de 555 284 802 actions donnant droit au dividende au titre de l'exercice 2016 diminuées de 4 377 414 actions propres détenues à la date de détachement du dividende.

(2) Sur la base de 553 557 091 actions donnant droit au dividende au titre de l'exercice 2017 diminuées de 9 345 487 actions propres détenues à la date de détachement du dividende.

(3) Montant estimé, sur la base de 546 585 004 actions donnant droit, au 31 janvier 2019, au dividende au titre de l'exercice 2018 diminuées de 2 003 498 actions propres détenues au 31 janvier 2019.

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 21 février 2019, de proposer à l'Assemblée générale du 6 juin 2019 de verser un dividende de 1,33 euro.

Informations financières et comptables

8

1. COMPTES CONSOLIDÉS 2018 216
Bilan consolidé 216
Compte de résultat consolidé 218
État des produits et des charges comptabilisés 219
Tableau consolidé des flux de trésorerie 219
Tableau de variation des capitaux propres consolidés 221
Notes annexes aux comptes consolidés 222

2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS 273

3. COMPTES ANNUELS 2018 DE LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN (SOCIÉTÉ MÈRE) 280
Compte de résultat 280
Bilan 282
Tableau des flux de trésorerie 284
Annexe aux comptes annuels 2018 285

4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS 309

5. RAPPORT DE GESTION COMPTES ANNUELS DE LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN 313
Faits marquants de l'exercice 313
Autres informations requises 314

6. TABLEAU DES 5 DERNIERS EXERCICES 315

1. COMPTES CONSOLIDÉS 2018

Bilan consolidé

Actif

(en millions d'euros)	Notes	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Écarts d'acquisition	(6)	9 988	10 575
Autres immobilisations incorporelles	(6)	2 526	2 603
Immobilisations corporelles	(6)	11 335	11 590
Titres mis en équivalence	(7)	412	379
Impôts différés actifs	(11)	837	938
Autres actifs non courants	(7)	2 527	774
TOTAL DE L'ACTIF NON COURANT		**27 625**	**26 859**
Stocks	(4)	6 252	6 041
Créances clients	(4)	4 968	5 134
Créances d'impôts courants	(11)	286	204
Autres créances	(4)	1 609	1 395
Actifs détenus en vue de la vente	(2)	614	0
Disponibilités et équivalents de trésorerie	(9)	2 688	3 284
TOTAL DE L'ACTIF COURANT		**16 417**	**16 058**
TOTAL DE L'ACTIF		**44 042**	**42 917**

Passif

(en millions d'euros)	Notes	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Capital	(10)	2 186	2 214
Primes et réserve légale	(10)	5 646	5 944
Réserves et résultat consolidés	(10)	11 969	12 167
Écarts de conversion		(1 640)	(1 756)
Réserves de juste valeur		(124)	22
Actions propres	(10)	(106)	(123)
CAPITAUX PROPRES DU GROUPE		**17 931**	**18 468**
Intérêts minoritaires		331	384
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**18 262**	**18 852**
Dettes financières long terme - part long terme	(9)	9 218	7 655
Provisions pour retraites et avantages au personnel	(5)	2 525	2 927
Impôts différés passifs	(11)	472	427
Autres provisions et passifs non courants	(8)	1 036	1 053
TOTAL DES DETTES NON COURANTES		**13 251**	**12 062**
Dettes financières long terme - part court terme	(9)	1 184	1 064
Autres provisions et passifs courants	(8)	465	412
Dettes fournisseurs	(4)	6 116	6 027
Dettes d'impôts courants	(11)	104	157
Autres dettes	(4)	3 859	3 823
Passifs détenus en vue de la vente	(2)	322	0
Emprunts à moins d'un an et banques créditrices	(9)	479	520
TOTAL DES DETTES COURANTES		**12 529**	**12 003**
TOTAL DU PASSIF		**44 042**	**42 917**

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2018	Exercice 2017
Chiffre d'affaires et produits accessoires	(4)	41 774	40 810
Coût des produits vendus	(4)	(31 172)	(30 420)
Frais généraux et de recherche	(4)	(7 510)	(7 395)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles	(7)	30	33
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		**3 122**	**3 028**
Autres produits opérationnels	(4)	435	121
Autres charges opérationnelles	(4)	(2 759)	(638)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		**798**	**2 511**
Coût de l'endettement financier brut		(300)	(298)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		22	23
Coût de l'endettement financier net		(278)	(275)
Autres produits et charges financiers		467	(173)
RÉSULTAT FINANCIER	**(9)**	**189**	**(448)**
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	(7)	0	0
Impôts sur les résultats	(11)	(490)	(438)
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**497**	**1 625**
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)		**420**	**1 566**
Part revenant aux intérêts minoritaires		77	59

	Notes	Exercice 2018	Exercice 2017
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE) PAR ACTION (en euros)	(10)	0,77	2,83
Nombre moyen pondéré de titres en circulation		547 105 985	553 383 836
RÉSULTAT NET DILUÉ (PART DU GROUPE) PAR ACTION (en euros)	(10)	0,76	2,81
Nombre moyen pondéré et dilué de titres		550 016 438	556 655 598

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

État des produits et des charges comptabilisés

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2018	Exercice 2017
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		**497**	**1 625**
Éléments recyclables en résultat			
Écarts de conversion		(56)	(1 048)
Variation de juste valeur des instruments financiers	(9)	(77)	(169)
Impôts sur les éléments recyclables en résultat		24	59
Éléments non recyclables en résultat			
Variation des écarts actuariels	(5)	307	465
Impôts sur les éléments non recyclables en résultat	(11)	(69)	(89)
Variation des actifs en juste valeur par capitaux propres	(7)	(69)	0
Report variable sur les éléments non recyclables en résultat	(11)	(1)	(252)
Autres éléments		(45)	(2)
TOTAL PRODUITS ET CHARGES RECONNUS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES		**14**	**(1 036)**
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DE LA PÉRIODE		**511**	**589**
Part du Groupe		452	563
Part des intérêts minoritaires		59	26

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableau consolidé des flux de trésorerie

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2018	Exercice 2017
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)		**420**	**1 566**
Part des intérêts minoritaires dans le résultat net	(a)	77	59
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence, nette des dividendes reçus	(7)	(19)	(13)
Dotations aux amortissements et dépréciations d'actifs	(4)	3 205	1 442
Résultat des réalisations d'actifs	(4)	(20)	(46)
Résultat exceptionnel SWH/Sika	(2)	(781)	0
Résultats latents liés aux variations de juste valeur et aux paiements en actions		23	16
Retraitement hyperinflation Argentine		(4)	0
Variation des stocks	(4)	(418)	(348)
Variation des créances clients, des dettes fournisseurs et des autres créances et dettes	(4)	98	139
Variation des créances et dettes d'impôt	(4)	(133)	236
Variation des provisions pour autres passifs et des impôts différés	(5)(8)(11)	44	(286)
TRÉSORERIE PROVENANT DE L'ACTIVITÉ		**2 492**	**2 765**
Acquisitions d'immobilisations corporelles [en 2018 : (1 666), en 2017 : (1 538)] et incorporelles	(6)	(1 855)	(1 722)
Augmentation (diminution) des dettes sur immobilisations	(4)	(19)	99
Acquisitions de titres de sociétés consolidées [en 2018 : (669), en 2017 : (553)], nettes de la trésorerie acquise		(626)	(492)
Acquisitions d'autres titres de participation	(7)	(937)	(84)
Augmentation des dettes sur investissements	(8)	39	17
Diminution des dettes sur investissements	(8)	(25)	(42)

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2018	Exercice 2017
Investissements		**(3 423)**	**(2 224)**
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(6)	30	158
Cessions de titres de sociétés consolidées, nettes de la trésorerie cédée		192	4
Cessions d'autres titres de participation	(7)	3	1
(Augmentation) diminution des créances sur cessions d'immobilisations	(4)	(108)	25
Désinvestissements		**117**	**188**
Augmentation des prêts, dépôts et prêts court terme	(7)	(268)	(183)
Diminution des prêts, dépôts et prêts court terme	(7)	155	186
Variations des prêts, dépôts et prêts court terme		**(113)**	**3**
TRÉSORERIE NETTE DÉGAGÉE PAR (OU UTILISÉE PAR) DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT ET DÉSINVESTISSEMENT		**(3 419)**	**(2 033)**
Augmentation de capital	(a)	193	187
(Augmentation) diminution des actions propres	(a)	(532)	(406)
Dividendes mis en distribution	(a)	(707)	(693)
Transactions avec les actionnaires de la société mère		**(1 046)**	**(912)**
Part des minoritaires dans les augmentations de capital des filiales	(a)	16	7
Acquisitions d'intérêts minoritaires sans prise de contrôle	(7)	(93)	(4)
Cessions d'intérêts minoritaires sans perte de contrôle	(7)	0	25
Variation des dettes sur investissements suite aux exercices de *put options* de minoritaires	(8)	0	(36)
Dividendes versés aux minoritaires par les sociétés intégrées	(a)	(55)	(27)
Variation des dividendes à payer		11	(11)
Transactions avec les minoritaires		**(121)**	**(46)**
Augmentation (diminution) des banques créditrices et autres emprunts à court terme		(4)	(107)
Augmentation des dettes financières long terme	(b) (9)	2 512	1 603
Diminution des dettes financières long terme	(b) (9)	(962)	(1 655)
Variations de la dette brute		**1 546**	**(159)**
TRÉSORERIE NETTE DÉGAGÉE PAR (OU UTILISÉE PAR) DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		**379**	**(1 117)**
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE		**(548)**	**(385)**
Incidence des variations monétaires sur la trésorerie		(39)	(70)
Incidence des variations de juste valeur sur la trésorerie		0	1
Disponibilités et équivalents de trésorerie classés en actifs détenus en vue de la vente		(9)	0
DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN DÉBUT DE PÉRIODE		**3 284**	**3 738**
DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN DE PÉRIODE		**2 688**	**3 284**

(a) Se référer au tableau de variation des capitaux propres consolidés.
(b) Y compris primes, prépaiements d'intérêts et frais liés aux émissions obligataires.

Le montant des impôts décaissés s'élève à 537 millions d'euros en 2018 (209 millions d'euros en 2017) et les intérêts financiers décaissés nets des encaissements à 267 millions d'euros en 2018 (308 millions d'euros en 2017).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Tableau de variation des capitaux propres consolidés

(en nombre d'actions)			*(en millions d'euros)*								
Composant le capital	**En circulation**		**Capital**	**Primes et réserve légale**	**Réserves et résultat consolidé**	**Écarts de conversion**	**Réserves de juste valeur**	**Actions propres**	**Capitaux propres du Groupe**	**Intérêts mino--ritaires**	**Capitaux propres de l'ensemble consolidé**
555 280 358	**553 388 403**	**CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2016**	**2 221**	**6 090**	**11 077**	**(742)**	**191**	**(72)**	**18 765**	**375**	**19 140**
		Produits et charges reconnus directement en capitaux propres	0	0	180	(1 014)	(169)	0	(1 003)	(33)	(1 036)
		Résultat de la période			1 566				1 566	59	1 625
		Total des produits et des charges de la période	**0**	**0**	**1 746**	**(1 014)**	**(169)**	**0**	**563**	**26**	**589**
		Augmentation de capital									
4 593 807	4 593 807	Plan d'Épargne Groupe	18	150					168		168
682 926	682 926	Options de souscription d'actions	3	16					19		19
		Autres							0	7	7
		Dividendes distribués (par action : 1,26 €)			(693)				(693)	(27)	(720)
	(9 595 036)	Actions rachetées			(15)			(462)	(477)		(477)
	1 715 619	Actions revendues						71	71		71
(7 000 000)		Actions annulées	(28)	(312)				340	0		0
		Paiements en actions			17				17		17
		Variations de périmètre et autres			35				35	3	38
553 557 091	**550 785 719**	**CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2017**	**2 214**	**5 944**	**12 167**	**(1 756)**	**22**	**(123)**	**18 468**	**384**	**18 852**
		Retraitements IFRS 9 et IFRS 15*			(24)				(24)	0	(24)
		Retraitement hyperinflation Argentine			(93)	154			61		61
553 557 091	**550 785 719**	**CAPITAUX PROPRES AU 1ER JANVIER 2018 RETRAITÉ**	**2 214**	**5 944**	**12 050**	**(1 602)**	**22**	**(123)**	**18 505**	**384**	**18 889**
		Produits et charges reconnus directement en capitaux propres	0	0	216	(38)	(146)	0	32	(18)	14
		Résultat de la période			420				420	77	497
		Total des produits et des charges de la période	**0**	**0**	**636**	**(38)**	**(146)**	**0**	**452**	**59**	**511**
		Augmentation de capital									
4 932 767	4 932 767	Plan d'Épargne Groupe	20	159					179		179
556 595	556 595	Options de souscription d'actions	2	12					14		14
		Autres							0	16	16
		Dividendes distribués (par action : 1,30 €)			(707)				(707)	(55)	(762)
	(14 050 245)	Actions rachetées			(30)			(583)	(613)		(613)
	1 654 431	Actions revendues						81	81		81
(12 461 449)		Actions annulées	(50)	(469)				519	0		0
		Paiements en actions			28				28		28
		Variations de périmètre et autres			(8)				(8)	(73)	(81)
546 585 004	**543 879 267**	**CAPITAUX PROPRES AU 31 DÉCEMBRE 2018**	**2 186**	**5 646**	**11 969**	**(1 640)**	**(124)**	**(106)**	**17 931**	**331**	**18 262**

* *Les retraitements sont explicités dans la note 3 « Incidence des nouvelles normes ».*

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Notes annexes aux comptes consolidés

Note 1 Principes comptables 223

1.1 Référentiel appliqué 223
1.2 Estimations et hypothèses 224

Note 2 Périmètre de consolidation 224

2.1 Principes comptables liés au périmètre de consolidation 224
2.2 Évolution du périmètre de consolidation 226
2.3 Actifs et passifs détenus en vue de la vente 227
2.4 Évolution du nombre de sociétés consolidées 228
2.5 Engagements hors bilan donnés liés au périmètre du Groupe 228

Note 3 Incidence des nouvelles normes 228

3.1 Méthodes comptables appliquées depuis le 1er janvier 2018 228
3.2 Impacts sur le bilan consolidé 229

Note 4 Éléments courants de l'activité opérationnelle 229

4.1 Éléments du compte de résultat 229
4.2 Informations sectorielles 231
4.3 Informations par zone géographique 232
4.4 Indicateurs de performance 233
4.5 Besoin en fonds de roulement 234
4.6 Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles 235

Note 5 Effectifs, charges et avantages au personnel 237

5.1 Effectifs des sociétés consolidées par intégration globale 237
5.2 Rémunération des dirigeants 237
5.3 Provisions pour retraites et avantages au personnel 237
5.4 Paiements en actions 241

Note 6 Immobilisations incorporelles et corporelles 244

6.1 Écarts d'acquisition 244
6.2 Autres immobilisations incorporelles 245
6.3 Immobilisations corporelles 246
6.4 Contrats de location-financement et locations simples 248
6.5 Suivi de la valeur 248

Note 7 Titres mis en équivalence et autres actifs non courants 250

7.1 Évolution de la valeur d'équivalence 250
7.2 Transactions avec les entreprises mises en équivalence – parties liées 251
7.3 Autres actifs non courants 251

Note 8 Autres provisions et passifs courants et non courants, passifs éventuels et litiges 253

8.1 Provisions pour autres passifs 253
8.2 Passifs éventuels et litiges 254

Note 9 Financement et instruments financiers 257

9.1 Facteurs de risques : risques financiers 257
9.2 Résultat financier 258
9.3 Endettement net 259
9.4 Instruments financiers 262
9.5 Actifs et passifs financiers 264

Note 10 Capitaux propres et résultat par action 265

10.1 Capitaux propres 265
10.2 Résultat par action 266

Note 11 Impôts 266

11.1 Impôts sur les résultats 266
11.2 Impôts différés 267
11.3 Déficits fiscaux reportables 268

Note 12 Événements postérieurs à la clôture 268

Note 13 Honoraires des Commissaires aux comptes 268

Note 14 Principales sociétés consolidées 269

Les états financiers consolidés reflètent la situation comptable de la Compagnie de Saint-Gobain et de ses filiales (l'ensemble constituant « Le Groupe »), ainsi que les intérêts du Groupe dans les entreprises associées et coentreprises. Ils sont exprimés en euros arrondis au million le plus proche.

Ces états financiers ont été arrêtés le 21 février 2019 par le Conseil d'administration et seront soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 6 juin 2019 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 2017 à l'exception des nouvelles normes et interprétations décrites ci-après et à l'exception de la norme IAS 29 « Information financière dans les économies hyperinflationnistes ». 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 2018. Par ailleurs, ces états financiers ont été préparés conformément aux normes IFRS émises par l'*International Accounting Standards Board* (IASB). Les normes adoptées par l'Union Européenne sont consultables sur le site Internet de la Commission Européenne : https://ec.europa.eu/info/law/international-accounting-standards-regulation-ec-no-1606-2002/ .

1.1.1 Normes, interprétations et amendements à des normes existantes d'application obligatoire aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018

Un certain nombre de normes nouvelles, interprétations et amendements à des normes existantes sont d'application obligatoire à compter de l'exercice 2018 et le Groupe a dû modifier ses méthodes comptables puis procéder à des ajustements rétrospectifs suite à l'adoption des normes suivantes :

- IFRS 9 « Instruments financiers » ;
- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec les clients ».

L'incidence de l'adoption de ces normes est présentée en note 3.

- amendements IFRS 2 « Paiement fondé sur des actions » ;
- amendements IFRS 4 « Contrats d'assurance » ;
- amendements IAS 40 « Immeubles de placement » ;
- IFRIC 22 « Transactions en devises » ;
- améliorations annuelles des IFRS – cycle 2014-2016.

L'adoption de ces amendements et interprétations n'a pas d'incidence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

1.1.2 Normes, interprétations et amendements à des normes existantes applicables par anticipation aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2018

Les nouvelles normes, interprétations et amendements à des normes existantes et applicables aux périodes comptables ouvertes à compter du 1er janvier 2019 ou postérieurement n'ont pas été adoptés par anticipation par le Groupe au 31 décembre 2018.

- IFRS 16 « Contrats de location »

  Le Groupe Saint-Gobain a choisi d'appliquer la norme IFRS 16 selon la méthode rétrospective complète au 1er janvier 2019 et retraitera l'ensemble de ses contrats de location entrant dans le périmètre de la norme. Pour rappel, les exemptions proposées par la norme sont les suivantes :

  - contrats de location d'une durée inférieure à 12 mois,
  - contrats de location de biens ayant une valeur à neuf individuelle inférieure à 5 000 dollars américains.

  Après avoir structuré son projet IFRS 16 en 2017, le Groupe a poursuivi, en 2018, ses travaux de recensement puis de collecte des contrats de location. Le Groupe dénombre près de 47 000 contrats de location dont 5 500 contrats immobiliers.

  Afin de permettre les calculs des impacts et le suivi opérationnel des contrats, le Groupe Saint-Gobain a mis en place une solution informatique permettant :

  - la saisie et le calcul de tous les contrats de location,
  - la mise à jour des informations en temps réel,
  - la génération des écritures comptables,
  - la gestion des données prévisionnelles,
  - l'analyse des impacts financiers.

  L'impact estimé de l'application de la norme IFRS 16 sur le bilan d'ouverture au 1er janvier 2018 conduirait à :

  - la constatation d'un droit d'utilisation compris entre 2,8 et 3,0 milliards d'euros,
  - la constatation d'une dette de location comprise entre 3,0 et 3,3 milliards d'euros,
  - une diminution des capitaux propres comprise entre 0,2 et 0,3 milliard d'euros.

  La dette sur les contrats de location est proche du montant mentionné au titre des engagements hors bilan.

  L'impact estimé de l'application de la norme IFRS 16 sur le compte de résultat 2018 représenterait :

  - entre + 0,7 et + 0,8 milliard d'euros en ce qui concerne l'Excédent Brut d'Exploitation,

- de l'ordre de - 0,1 milliard d'euros en ce qui concerne le résultat financier.

Ces montants incluent les actifs et passifs des activités détenues en vue de la vente et leurs résultats (cf. paragraphe 2.3).

Contrats de location de biens immobiliers : le Groupe a procédé à l'étude de l'ensemble de ses contrats immobiliers afin de les analyser au regard des critères définissant une location selon la norme IFRS 16. La durée de location des contrats immobiliers correspond à la période non résiliable complétée le cas échéant des options de renouvellement (résiliation) dont l'exercice par le Groupe est jugé raisonnablement certain (ou non). La position ANC a été retenue pour les baux commerciaux français de type 3/6/9, c'est-à-dire limiter la durée du contrat à neuf ans maximum. Le taux d'actualisation utilisé pour calculer le droit d'utilisation et la dette de loyer est déterminé, pour chaque pays, pour chaque bien, à partir du taux marginal d'endettement à la date de signature. Le Groupe a utilisé la méthode de la duration pour déterminer le taux applicable à chaque contrat.

Contrats de location de biens autres qu'immobiliers : le Groupe a procédé à l'analyse de l'ensemble de ses contrats de location de biens autres qu'immobiliers afin de s'assurer qu'ils répondaient aux critères de définition et de comptabilisation selon la norme IFRS 16. À l'issue de ces travaux, les principaux contrats de location identifiés correspondent à des locations de véhicules, de machines et d'équipements de production.

- IFRIC 23 « Incertitude relative aux traitements fiscaux »

  L'analyse des conséquences de l'interprétation d'IFRIC 23 sur les comptes consolidés du Groupe est en cours. Le Groupe n'a pas anticipé l'application de la norme qui ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les comptes.

- Amendements IFRS 9 « Instruments financiers »

  Le Groupe n'a pas anticipé l'application de la norme qui ne devrait pas avoir d'impact significatif sur les comptes.

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 (note 5 « Effectifs, charges et avantages au personnel »), les tests de valeur des actifs (note 6 « Immobilisations incorporelles et corporelles »), les provisions pour autres passifs (note 8 « Autres provisions et passifs courants et non courants, passifs éventuels et litiges »), la valorisation des instruments financiers (note 9 « Financement et instruments financiers ») et les impôts (note 11 « Impôts »).

NOTE 2 PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

2.1 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.

2.1.1 Méthodes de consolidation

a) Intégration globale

Les sociétés dans lesquelles le Groupe exerce le contrôle exclusif directement ou indirectement sont intégrées globalement.

b) Partenariats

Les partenariats qualifiés de coentreprises 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.

c) 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.

2.1.2 Regroupements d'entreprises

a) Acquisitions par étapes et cessions partielles

En cas de prise de contrôle d'une entité dans laquelle le Groupe détient déjà une participation, la transaction est analysée comme une double opération : d'une part comme une cession de la totalité de la participation antérieurement détenue avec constatation du résultat de cession consolidé, et d'autre part, comme une acquisition de la totalité des titres avec constatation d'un écart d'acquisition sur l'ensemble de la participation (ancien lot et nouvelle acquisition).

En cas de cession partielle avec perte de contrôle (mais conservation d'une participation minoritaire), la transaction est également décomposée en une cession et une acquisition : cession de la totalité de la participation avec calcul d'un résultat de cession consolidé, puis acquisition d'une participation minoritaire qui est alors enregistrée à la juste valeur.

b) 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 minoritaires et des capitaux propres part du groupe. La variation ultérieure de valeur de cette dette est enregistrée en capitaux propres.

c) Intérêts minoritaires

Conformément à IFRS 10, les intérêts minoritaires (« participation ne donnant pas le contrôle » dans la terminologie IFRS 3R) sont considérés comme une catégorie d'actionnaires (approche dite de « l'entité économique »). En conséquence, les variations d'intérêts minoritaires sans perte de contrôle restent en variation de capitaux propres et sont sans impact sur le compte de résultat et le bilan à l'exception de la variation de trésorerie.

2.1.3 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.

2.1.4 Transactions internes

Les transactions entre les sociétés intégrées ainsi que les résultats internes à l'ensemble consolidé sont éliminés.

2.1.5 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. Dans le cas de variations significatives des cours de change ou celui d'économies hyperinflationnistes, les états financiers de ces filiales sont convertis au taux de clôture.

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.

2.1.6 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.

2.1.7 Hyperinflation en Argentine

L'Argentine est à compter du 1er juillet 2018 considérée comme un pays en hyperinflation. La norme IAS 29 « Information financière dans les économies hyperinflationnistes » s'applique donc aux entités dont la monnaie fonctionnelle est le peso argentin. La norme IAS 29 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 leur « valeur réelle » 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.

Les dispositions de la norme IAS 29 doivent s'appliquer au début de l'exercice au cours duquel le pays est considéré en hyperinflation. Ainsi dans les états financiers au 31 décembre 2018, les dispositions de la norme prennent effet à compter du 1er janvier 2018 comme si l'Argentine avait toujours été

hyperinflationniste. Pour rappel, en application de la norme IAS 21, il n'est pas possible de retraiter les exercices publiés antérieurement au passage en comptabilité d'hyperinflation. Les comptes publiés sur 2017 ne doivent donc pas être retraités.

Le Groupe n'est pas significativement exposé à ce pays. Les impacts sont mentionnés sur certains postes non monétaires du bilan.

2.2 Évolution du périmètre de consolidation

Les évolutions significatives du périmètre de consolidation du Groupe pour les exercices 2018 et 2017 sont présentées ci-dessous et une liste des principales filiales consolidées au 31 décembre 2018 est présentée en note 14 « Principales sociétés consolidées ».

2.2.1 Opérations réalisées en 2018

Saint-Gobain a poursuivi en 2018 une gestion active du périmètre de ses activités, s'inscrivant pleinement dans la stratégie du Groupe. Diverses opérations ont été réalisées afin de renforcer le profil du Groupe dans les métiers à haute valeur ajoutée et sur les marchés porteurs. Au cours de l'exercice 2018, Saint-Gobain a réalisé 27 acquisitions de sociétés consolidées pour un montant total de 669 millions d'euros, auquel s'ajoutent 93 millions d'euros d'acquisitions de parts d'intérêts minoritaires sans prise de contrôle des filiales.

Les principales opérations sont récapitulées ci-après :

- le 11 janvier 2018, Saint-Gobain et la société Alghanim Industries implantée au Koweït, déjà associés dans des *joint ventures* pour la fabrication de produits d'isolation en Turquie (Izocam) et en Arabie saoudite (SIIMCO), ont décidé d'étendre leur partenariat au Koweït en *joint venture* dans KIMMCO ;
- le 1er mars 2018, Saint-Gobain a acquis 100 % des actions de la société Per Strand. Présent dans le nord de la Norvège avec douze points de vente, Per Strand est le leader régional de la distribution généraliste dans sa zone géographique ;
- le 1er mars 2018, Saint-Gobain a acquis HyComp, l'un des principaux fournisseurs de composants composites à base de fibres de carbone et de matériaux thermoplastiques uniques, utilisés dans des applications à haute température et longue durée de vie dans l'industrie aéronautique ;
- le 13 avril 2018, Saint-Gobain a acquis les activités pharmaceutiques de Micro Hydraulics, un fournisseur et fabricant irlandais de composants et de systèmes à usage unique en plastique de haute performance pour le traitement des fluides ;
- le 3 juillet 2018, Saint-Gobain a signé un accord portant sur l'acquisition de l'activité plafonds nord-américaine de Hunter Douglas. Acteur majeur de la fabrication de plafonds architecturaux, cette activité possède deux sites de production situés à Norcross (Géorgie) et à Denver (Colorado) ;
- le 1er août 2018, Saint-Gobain a acquis HKO, société allemande spécialisée dans le développement, la production et la vente de systèmes d'isolation thermique à très haute température et de solutions de protection incendie fabriqués à partir de différents types de fils de verre et conçus pour résister à des températures allant de 600 à 1 000 °C ;
- le 20 septembre 2018, Hankuk Glass Industries (HGI), filiale de Saint-Gobain en Corée du Sud cotée sur le marché de Séoul, a lancé une offre de rachat sur la part de son capital (23 %) détenu par ses actionnaires minoritaires. Cette offre qui a rencontré un vif succès permet désormais à Saint-Gobain, conjointement avec HGI, de détenir 96,8 % du capital de la société et d'envisager un retrait de la cote ;
- le 5 octobre 2018, Saint-Gobain a signé l'acquisition de 100 % du capital de Kaimann, un des principaux acteurs européens de produits isolants à base d'élastomère.

Les acquisitions 2018 représentent un chiffre d'affaires en année pleine d'environ 570 millions d'euros.

De plus, Saint-Gobain a poursuivi au cours du premier semestre 2018 son projet d'acquisition du contrôle de Sika, décrit à la Section 5.4.2 du Chapitre 2 du Document de référence 2017. Une décision de la Cour suprême de Zoug était attendue pour le second semestre 2018.

Le 11 mai 2018, Saint-Gobain, Sika et la famille Burkard ont annoncé avoir conclu un accord global aux termes duquel :

- Saint-Gobain a acquis auprès de la famille Burkard la totalité des actions de Schenker-Winkler Holding AG (SWH) pour un prix d'acquisition de 3,22 milliards de francs suisses ;
- Sika a acquis auprès de SWH 6,97 % de son propre capital (représentant 23,7 % des droits de vote de Sika) pour un montant total de 2,08 milliards de francs suisses ;
- Sika a tenu une Assemblée générale extraordinaire le 11 juin 2018 qui a décidé la conversion de toutes ses actions en une catégorie unique d'actions (« une action, une voix »), la suppression de la clause statutaire d'*opt-out* et de la limitation statutaire de transfert des titres à 5 %, et l'annulation des 6,97 % d'actions acquises auprès de SWH ;
- les deux groupes ont annoncé vouloir approfondir leurs relations commerciales existantes qu'ils chercheront à étendre dans des domaines qui leur sont mutuellement bénéfiques, tout en préservant et respectant l'indépendance économique et juridique de chacun.

Saint-Gobain, à travers SWH, est devenu le premier actionnaire de Sika, dont il détient ainsi 10,75 % du capital et des droits de vote. Concernant cette participation, les parties se sont entendues sur un engagement de conservation d'une durée de deux ans et sur des plafonds de détention à hauteur de 10,75 % du capital de Sika pendant quatre ans puis à hauteur de 12,875 % pendant les deux années suivantes. Dans le cas où une cession d'actions serait envisagée par SWH, cette dernière devrait les proposer à Sika en priorité, dans la limite de 10,75 % du capital de Sika.

Cet accord global a résolu et mis définitivement fin aux litiges qui opposaient Sika, la famille Burkard et Saint-Gobain, au bénéfice de chacune des parties et de celui de leurs actionnaires respectifs et de leurs parties prenantes.

Cette opération se traduit pour Saint-Gobain par un résultat global de 781 millions d'euros qui comprend, d'une part, un gain financier de 601 millions d'euros (soit la différence entre la juste valeur des titres à la date de l'opération et la valeur de l'option d'achat conclue en décembre 2014), et d'autre part, une indemnité compensatrice de 180 millions d'euros enregistrée en autres produits opérationnels. Le Groupe a choisi de comptabiliser les variations ultérieures de juste valeur des titres Sika détenus par SWH en produits et charges reconnus directement en capitaux propres.

Nos filiales au Venezuela ont été déconsolidées en raison d'un contrôle opérationnel des activités rendu de plus en plus difficile du fait de la dégradation de la situation politique et économique du pays, d'une évolution du cours de la devise rendant l'activité de nos filiales peu significative et de difficultés croissantes pour avoir accès à une information financière fiable dans les délais appropriés.

De plus, dans le cadre des opérations de restauration de la rentabilité de l'Activité Canalisation, la restructuration des opérations en Chine a été accélérée. La décision de la mairie de Xuzhou le 8 avril de demander l'interruption des opérations sur le site compte tenu de nouvelles réglementations environnementales a conduit à conclure à l'impossibilité d'opérer le site économiquement et à arrêter définitivement son activité, une partie des productions étant reportées sur l'autre usine chinoise de Ma'anshan.

Parallèlement à la mise en œuvre immédiate du processus de fermeture du site, le Groupe est entré en négociation avec plusieurs investisseurs, en vue d'une cession des titres des trois entités légales concernées. Il a ainsi pu finaliser, le 23 novembre 2018, la cession des entités de son site de Xuzhou et de leurs actifs industriels et immobiliers à la société Nanjing Manyuan Technology Co., Ltd. (NMT).

2.2.2 Opérations réalisées en 2017

Saint-Gobain a poursuivi en 2017 une gestion active du périmètre de ses activités, s'inscrivant pleinement dans la stratégie du Groupe. Diverses opérations ont été réalisées afin de renforcer le profil du Groupe dans les métiers à haute valeur ajoutée et sur les marchés porteurs.

Saint-Gobain, avec le soutien de son Conseil d'administration, a poursuivi son projet d'acquisition du contrôle de Sika, projet industriel créateur de valeur pour toutes les parties prenantes, dans l'attente de la décision de la Cour suprême de Zoug prévue pour début 2018.

2.3 Actifs et passifs détenus en vue de la vente

La revue exhaustive du portefeuille d'activités en cours de réalisation, annoncée en novembre 2018, a conduit le Groupe à engager un processus de cession des activités suivantes dont les actifs et passifs sont détenus en vue de leur vente au 31 décembre 2018 :

Activité Carbure de silicium : le Groupe Saint-Gobain est entré en négociations exclusives pour la cession de son activité Carbure de silicium au sein des Matériaux Haute Performance. Le Groupe a, en effet, accordé une exclusivité au fonds OpenGate Capital après avoir reçu de ce dernier une offre d'achat de son activité de carbure de silicium. Cette offre ferme et irrévocable ne comporte pas de condition de financement. La transaction envisagée pourra être finalisée après les procédures usuelles d'information et de consultation des instances représentatives du personnel compétentes. Sa réalisation est soumise à l'approbation des autorités de la concurrence et devrait être effective au premier semestre 2019.

Activité de distribution en Allemagne : dans le cadre de l'accélération de la rotation de son portefeuille, le Groupe a également annoncé en novembre 2018 être entré dans un processus de cession de son activité de distribution en Allemagne.

En conséquence, ces activités remplissant les critères requis (cf. paragraphe 2.1.3), les comptes de bilan des entités concernées ont été regroupés et évalués conformément aux dispositions de la norme IFRS 5 au 31 décembre 2018 sur les postes actifs et passifs détenus en vue de la vente du bilan consolidé, à l'exception de l'endettement vis-à-vis d'autres sociétés du Groupe et des capitaux propres.

Le détail des actifs et passifs détenus en vue de la vente à la clôture est le suivant :

(en millions d'euros)	Total
Immobilisations incorporelles, corporelles et écarts d'acquisition nets	161
Stocks, créances clients, autres créances et autres actifs non courants	444
Disponibilités et équivalents de trésorerie	9
Actifs détenus en vue de la vente	**614**
Provisions pour retraites et avantages au personnel	82
Autres provisions et passifs, courants et non courants	22
Dettes fournisseurs, autres dettes et autres passifs courants	195
Dettes financières, emprunts à moins d'un an et banques créditrices	23
Passifs détenus en vue de la vente	**322**
NET DES ACTIFS ET PASSIFS DÉTENUS EN VUE DE LA VENTE	**292**

2.4 Évolution du nombre de sociétés consolidées

Au 31 décembre 2018, le nombre de sociétés consolidées est de :

	France	Étranger	Total
Sociétés contrôlées			
31 DÉCEMBRE 2017	**143**	**628**	**771**
Nouvelles sociétés consolidées	2	42	44
Sociétés absorbées	(5)	(14)	(19)
Sociétés sorties du périmètre	0	(29)	(29)
Changement de méthode de consolidation	0	1	1
31 DÉCEMBRE 2018	**140**	**628**	**768**
Sociétés mises en équivalence et partenariats			
31 DÉCEMBRE 2017	**4**	**95**	**99**
Nouvelles sociétés consolidées	0	6	6
Sociétés absorbées	0	0	0
Sociétés sorties du périmètre	0	(3)	(3)
Changement de méthode de consolidation	0	(1)	(1)
31 DÉCEMBRE 2018	**4**	**97**	**101**
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2017	**147**	**723**	**870**
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2018	**144**	**725**	**869**

2.5 Engagements hors bilan donnés liés au périmètre du Groupe

Au 31 décembre 2017, les engagements d'achats irrévocables comprenaient l'engagement sur les titres de participation du groupe Sika pour un montant de 2 369 millions d'euros. Le 11 mai 2018, cet engagement a pris fin suite à l'achat par le Groupe Saint-Gobain, au travers de l'acquisition de la société SWH, des titres de participation du groupe Sika.

De plus, des couvertures de change concernant l'achat du contrôle de Sika ont été dénouées suite à l'acquisition des titres.

NOTE 3 INCIDENCE DES NOUVELLES NORMES

La présente note décrit les nouvelles méthodes comptables appliquées à compter du 1er janvier 2018 et, explique l'incidence sur le bilan consolidé de l'adoption de la norme IFRS 9 « Instruments financiers » et de la norme IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats avec les clients ».

Le Groupe a choisi d'appliquer la méthode rétrospective simplifiée et a comptabilisé l'impact cumulé de l'adoption d'IFRS 9 et d'IFRS 15 dans les capitaux propres au 1er janvier 2018.

La nature des ajustements est expliquée plus en détail ci-dessous.

3.1 Méthodes comptables appliquées depuis le 1er janvier 2018

- IFRS 9 « Instruments financiers » remplace la norme IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation ». Cette norme comprend de nouveaux principes de comptabilisation des instruments financiers et notamment l'application d'un modèle de dépréciation des créances commerciales basé sur des pertes attendues. Les impacts concernent principalement les dépréciations des créances commerciales. La dette financière a également été ajustée des frais restant à amortir sur une des deux lignes de crédit non utilisées. L'impact total sur les capitaux propres s'élève à - 23 millions d'euros net d'impôt dont - 20 millions d'euros au titre des dépréciations des créances commerciales.

- IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec les clients » remplace les normes IAS 18 « Produit des activités ordinaires » et IAS 11 « Contrats de construction » et les interprétations liées, quant au mode de comptabilisation du chiffre d'affaires. À l'échelle du Groupe, l'enregistrement des produits des activités ordinaires n'a pas conduit à des modifications significatives des principes comptables.

  Les ventes du Groupe sont généralement composées d'une unique obligation de performance. Le Groupe ne propose généralement pas de garanties supplémentaires ou optionnelles au-delà de la garantie légale ou usuelle (résultant des conditions de marché) couvrant les défauts d'élaboration ou de fabrication des produits livrés. En conséquence, aucune obligation de performance distincte n'est reconnue à ce titre.

  Selon la norme IFRS 15, une estimation des montants variables ou incertains doit être incluse dans le prix de transaction.

  Les remises, rabais et ristournes, les pénalités ou primes de performance lié(e)s aux retards ou avances dans la production/livraison et les droits de retour accordés aux clients sont enregistrés en déduction du chiffre d'affaires ou en augmentation du chiffre d'affaires dès qu'elles sont hautement probables en ce qui concerne les primes de performance. La comptabilisation des droits de retour se fait en contrepartie d'un passif de remboursement classé en court terme. Le droit du Groupe à récupérer les biens donne lieu à constatation d'un actif réincorporé en stocks.

Le Groupe s'appuie principalement sur les données historiques pour estimer ces montants variables ou incertains et les plafonner au montant hautement probable.

Dans la majorité des cas, la reconnaissance du chiffre d'affaires pour les obligations de performance se fait à une date donnée correspondant au transfert du contrôle du bien ou service au client, généralement à la date de livraison des biens ou de fin de l'installation lorsque celle-ci n'est pas une obligation de performance distincte. Lorsque l'installation est une obligation de performance distincte le chiffre d'affaires afférant est reconnu à l'avancement. Le pourcentage d'avancement est évalué sur la base des coûts encourus.

Quelques contrats dans le Groupe peuvent donner lieu à la reconnaissance du chiffre d'affaires en continu. C'est le cas de ventes de produits spécifiques à certains clients du Pôle Matériaux Innovants pour lesquelles il existe un droit inconditionnel à paiement.

L'application de la norme IFRS 15 a un impact faible sur les états financiers soit - 1 million d'euros net d'impôt sur les capitaux propres. Il s'agit notamment dans le Pôle Distribution Bâtiment d'ajustements concernant la comptabilisation des droits de retour des marchandises et dans le Pôle Matériaux Innovants d'ajustements concernant les bonus de performance et le rythme de reconnaissance du chiffre d'affaires pour des produits spécifiques à certains clients.

3.2 Impacts sur le bilan consolidé

(en millions d'euros)	31 déc. 2017	Impacts des normes IFRS 9 et IFRS 15	1er janv. 2018 retraité
Actif			
Actifs non courants	26 859	9	26 868
Stocks	6 041	9	6 050
Créances clients	5 134	(27)	5 107
Autres créances	1 395	6	1 401
Autres actifs courants	3 488	0	3 488
TOTAL DE L'ACTIF	**42 917**	**(3)**	**42 914**
Passif			
Capitaux propres du Groupe	18 468	(24)	18 444
Intérêts minoritaires	384	0	384
Autres dettes non courantes	12 062	4	12 066
Autres dettes	3 823	17	3 840
Autres dettes courantes	8 180	0	8 180
TOTAL DU PASSIF	**42 917**	**(3)**	**42 914**

NOTE 4 ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

4.1 Éléments du compte de résultat

4.1.1 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 du Pôle Distribution Bâtiment, 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.

4.1.2 Résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation mesure la performance des activités des Pôles. C'est l'indicateur principal de gestion utilisé en interne et en externe depuis de nombreuses années. Les profits et pertes de change et variations de juste valeur des instruments de couverture non qualifiés relatifs à des éléments d'exploitation sont enregistrés en résultat d'exploitation. La quote-part de résultat des sociétés mises en équivalence dont l'activité est dans le prolongement de celle du Groupe est également enregistrée en résultat d'exploitation.

Les rabais fournisseurs obtenus par le Pôle Distribution sont un élément du résultat d'exploitation. 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.

4.1.3 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 2018	Exercice 2017
CHIFFRE D'AFFAIRES ET PRODUITS ACCESSOIRES	**41 774**	**40 810**
Charges de personnel		
Salaires et charges sociales	(8 243)	(8 110)
Rémunérations en actions [1]	(35)	(38)
Retraites et avantages au personnel [1]	(180)	(125)
Dotations aux amortissements	(1 202)	(1 206)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles	30	33
Autres [2]	(29 022)	(28 336)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	**3 122**	**3 028**
Autres produits opérationnels [3]	435	121
Autres charges opérationnelles [1]	(2 759)	(638)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	**(2 324)**	**(517)**
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	**798**	**2 511**

(1) Les rémunérations en actions (charges IFRS 2) et l'évolution de la charge de retraites sont détaillées en note 5 « Effectifs, charges et avantages au personnel ».

(2) Le poste « Autres » du résultat d'exploitation correspond aux coûts des marchandises vendues, rabais fournisseurs et frais de distribution du Pôle Distribution Bâtiment ainsi qu'aux frais de transport, coûts des matières premières et autres coûts de production dans les autres Pôles. Il comprend également les frais de Recherche et Développement comptabilisés en charges d'exploitation qui s'élèvent à 454 millions d'euros en 2018 (450 millions d'euros en 2017) et la résolution en faveur du Groupe de litiges non récurrents pour un montant d'environ 70 millions d'euros en 2018.

(3) Les « Autres produits opérationnels » comprennent principalement l'indemnité compensatrice de 180 millions d'euros au titre de SWH/Sika et la plus-value de cession des entités du site de Xuzhou en Chine (cf. paragraphe 2.2).

4.1.3.1 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 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 2018	Exercice 2017
Charges de restructuration [1]	(308)	(120)
Provisions et charges sur litiges [2]	(116)	(150)
Autres [3]	140	(67)
PERTES ET PROFITS HORS EXPLOITATION	**(284)**	**(337)**
Dépréciations d'actifs et autres [4]	(2 060)	(226)
Autres charges opérationnelles [5]	(235)	(75)
AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES ET DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS	**(2 295)**	**(301)**
PLUS-VALUES DE CESSION DES IMMOBILISATIONS CORPORELLES ET INCORPORELLES	**255**	**121**
PLUS ET MOINS-VALUES DE CESSIONS, DÉPRÉCIATIONS D'ACTIFS, FRAIS D'ACQUISITION DE SOCIÉTÉS ET COMPLÉMENTS DE PRIX	**(2 040)**	**(180)**
AUTRES PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS	**(2 324)**	**(517)**

(1) En 2018, les charges de restructuration sont composées notamment de 127 millions d'euros d'indemnités de départ (65 millions d'euros en 2017).

(2) En 2018 comme en 2017, les dotations et reprises de provisions et charges sur litiges détaillées et commentées en Note 8 « Autres provisions et passifs courants et non courants, passifs éventuels et litiges », comprennent essentiellement la charge relative aux litiges amiante.

(3) En 2018, le poste « Autres » comprend notamment l'indemnité compensatrice de 180 millions d'euros au titre de SWH/Sika (cf. paragraphe 2.2). En 2017, ce poste comprenait notamment la charge relative à la cyberattaque du 27 juin 2017.

(4) Le poste « Dépréciations d'actifs et autres » comporte essentiellement les dépréciations sur les écarts d'acquisition et sur les immobilisations incorporelles et corporelles pour un montant de 2 003 millions d'euros en 2018 (236 millions d'euros en 2017) (cf. paragraphes 6.1, 6.2 et 6.3), des dépréciations d'autres actifs pour un montant de 34 millions d'euros (1 million d'euros en 2017), des frais d'acquisition et des ajustements de prix d'acquisition encourus lors des regroupements d'entreprises pour une charge nette de 23 millions d'euros en 2018 (un produit net de 11 millions d'euros en 2017).

(5) En 2018, les autres charges opérationnelles comprennent essentiellement des moins-values de cession, les impacts de la déconsolidation de nos filiales au Venezuela et des mises au rebut d'immobilisations.

4.2 Informations sectorielles

En application à la norme IFRS 8, l'information sectorielle suit l'organisation interne du Groupe telle que présentée à la Direction Générale. Le Groupe a choisi de présenter les informations par Pôles et Activités conformément au *reporting* interne. Les secteurs opérationnels définis sont homogènes avec ceux des exercices précédents.

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.

Les investissements industriels correspondent aux acquisitions d'immobilisations corporelles et n'incluent pas les immobilisations en location-financement.

Par Pôle et Activité, l'information sectorielle est présentée de la façon suivante :

- Pôle Matériaux Innovants (MI) :
  - Activité Vitrage,
  - Activité Matériaux Haute Performance (MHP) ;
- Pôle Produits pour la Construction (PPC) :
  - Aménagement Intérieur : Activités Isolation et Gypse,
  - Aménagement Extérieur : Activités Mortiers, Canalisation et Produits d'extérieur,
- Pôle Distribution Bâtiment (DB).

La Direction utilise en interne plusieurs types d'indicateurs pour mesurer la performance des activités et l'affectation des ressources. Ces indicateurs sont issus des informations utilisées pour la préparation des comptes consolidés et sont conformes aux exigences des normes. Les ventes internes sont généralement effectuées aux mêmes conditions que les ventes aux tiers et sont éliminées en consolidation. La colonne « Autres » inclut les holdings et certaines fonctions support transversales du Groupe (fiscalité, trésorerie, achats…).

Consécutivement à l'annonce en novembre 2018 du plan de transformation du Groupe *Transform & Grow*, une modification de la structure de l'organisation du Groupe aura lieu en 2019, avec pour conséquence une évolution de la décomposition des secteurs opérationnels à présenter.

Les données sectorielles des exercices 2018 et 2017 par Pôle et Activité sont les suivantes :

Exercice 2018

	Matériaux Innovants				Produits pour la Construction				Distribution Bâtiment	Autres*	Total
(en millions d'euros)	Vitrage	Matériaux Haute Performance	Élimi-nations	Total	Aména-gement Intérieur	Aménagement Extérieur	Élimi-nations	Total			
Ventes externes	5 593	4 824		10 417	6 475	5 472		11 947	19 397	13	41 774
Ventes internes	39	96	(28)	107	692	317	(101)	908	3	(1 018)	0
Chiffre d'affaires et produits accessoires	5 632	4 920	(28)	10 524	7 167	5 789	(101)	12 855	19 400	(1 005)	41 774
Résultat d'exploitation	501	803		1 304	756	436		1 192	634	(8)	3 122
Résultat opérationnel	320	564		884	698	(48)		650	(782)	46	798
Résultat des sociétés mises en équivalence	15	2		17	6	7		13	0	0	30
Amortissements	271	167		438	304	153		457	269	38	1 202
Dépréciations d'actifs	59	60		119	2	530		532	1 352		2 003
Excédent brut d'exploitation	772	970		1 742	1 060	589		1 649	903	30	4 324
Investissements industriels	486	227		713	402	219		621	263	69	1 666
Autofinancement				1 186				1 030	583	224	3 023
Écarts d'acquisition nets	201	1 826		2 027	3 804	2 182		5 986	1 975		9 988
Marques non amortissables	0	0		0	732	89		821	1 080		1 901
Actifs et passifs sectoriels				8 242				12 140	6 431	255	27 068

* *La colonne « Autres » correspond à l'élimination des opérations intra-Groupe pour le chiffre d'affaires interne et à l'Activité Holding pour les autres rubriques.*

Exercice 2017

	Matériaux Innovants				Produits pour la Construction				Distribution Bâtiment	Autres*	Total
(en millions d'euros)	Vitrage	Matériaux Haute Performance	Elimi-nations	Total	Aména-gement Intérieur	Aménagement Extérieur	Elimi-nations	Total			
Ventes externes	5 633	4 588		10 221	6 246	5 527		11 773	18 797	19	40 810
Ventes internes	39	150	(27)	162	638	307	(94)	851	3	(1 016)	0
Chiffre d'affaires et produits accessoires	5 672	4 738	(27)	10 383	6 884	5 834	(94)	12 624	18 800	(997)	40 810
Résultat d'exploitation	571	715		1 286	652	491		1 143	631	(32)	3 028
Résultat opérationnel	580	608		1 188	556	394		950	493	(120)	2 511
Résultat des sociétés mises en équivalence	22	2		24	3	5		8	0	1	33
Amortissements	280	167		447	301	165		466	261	32	1 206
Dépréciations d'actifs	48	1		49	47	37		84	103	0	236
Excédent brut d'exploitation	851	882		1 733	953	656		1 609	892	0	4 234
Investissements industriels	468	192		660	374	208		582	251	45	1 538
Autofinancement				1 188				1 015	653	164	3 020
Écarts d'acquisition nets	189	1 602		1 791	3 615	2 399		6 014	2 770	0	10 575
Marques non amortissables	0	0		0	735	89		824	1 191	0	2 015
Actifs et passifs sectoriels				7 389				12 209	7 645	120	27 363

* *La colonne « Autres » correspond à l'élimination des opérations intra-Groupe pour le chiffre d'affaires interne et à l'Activité Holding pour les autres rubriques.*

4.3 Informations par zone géographique

Les données sectorielles des exercices 2018 et 2017 par zone géographique sont les suivantes :

Exercice 2018

(en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe Occidentale	Amérique du Nord	Pays émergents et Asie	Ventes internes	Total
Chiffre d'affaires et produits accessoires	10 935	18 265	5 536	9 127	(2 089)	41 774
Résultat d'exploitation	389	1 008	659	1 066		3 122
Résultat opérationnel	(415)	(196)	446	963		798
Excédent brut d'exploitation	682	1 388	822	1 432		4 324
Investissements industriels	337	441	213	675		1 666
Autofinancement	363	1 039	539	1 082		3 023

Exercice 2017

(en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe Occidentale	Amérique du Nord	Pays émergents et Asie	Ventes internes	Total
Chiffre d'affaires et produits accessoires	10 600	17 611	5 418	9 166	(1 985)	40 810
Résultat d'exploitation	331	1 034	611	1 052		3 028
Résultat opérationnel	187	865	388	1 071		2 511
Excédent brut d'exploitation	624	1 398	777	1 435		4 234
Investissements industriels	293	431	201	613		1 538
Autofinancement	397	1 026	554	1 043		3 020

4.4 Indicateurs de performance

4.4.1 Excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation correspond au résultat d'exploitation majoré des dotations aux amortissements sur immobilisations corporelles et incorporelles.

L'excédent brut d'exploitation s'élève à 4 324 millions d'euros en 2018 (4 234 millions d'euros en 2017). Son calcul est le suivant :

(en millions d'euros)	Exercice 2018	Exercice 2017
Résultat d'exploitation	3 122	3 028
Amortissements d'exploitation des immobilisations corporelles et incorporelles	1 202	1 206
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	**4 324**	**4 234**

4.4.2 Flux de trésorerie d'exploitation

Le flux de trésorerie d'exploitation (*Cash Flow* Libre d'Exploitation – CFLE) est l'excédent de trésorerie dégagé de l'activité opérationnelle de l'entreprise.

4.4.3 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, rapporté aux actifs à la clôture de l'exercice, qui incluent : les immobilisations corporelles nettes, le besoin en fonds de roulement, les écarts d'acquisition nets, les autres immobilisations incorporelles, et qui excluent les impôts différés sur les marques et terrains non amortissables.

4.4.4 Résultat net courant

Le résultat net courant correspond au résultat après impôts et intérêts minoritaires diminué des plus ou moins-values de cession, des dépréciations d'actifs, des provisions non récurrentes significatives et des impôts et intérêts minoritaires afférents.

Le résultat net courant s'élève à 1 729 millions d'euros en 2018 (1 631 millions d'euros en 2017). Rapporté au nombre moyen pondéré de titres en circulation au 31 décembre (547 105 985 actions en 2018, 553 383 836 actions en 2017), il représente un bénéfice net courant par action de 3,16 euros en 2018 contre 2,95 euros en 2017.

L'écart entre le résultat net et le résultat net courant s'explique de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2018	Exercice 2017
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE	**420**	**1 566**
Déduction faite des éléments suivants :		
Résultat de cession d'actifs	20	46
Dépréciations d'actifs et autres	(2 060)	(226)
Résultat exceptionnel SWH/Sika	781	0
Dotation/reprise provisions non récurrentes et autres	(139)	4
Impact des minoritaires	2	(18)
Impôts sur résultat de cession, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes	87	129
RÉSULTAT NET COURANT PART DU GROUPE	**1 729**	**1 631**

4.4.5 Autofinancement

L'autofinancement correspond à la trésorerie nette dégagée par les opérations de l'exercice à l'exclusion de celle provenant des variations du besoin en fonds de roulement, des variations d'impôts courants, des flux de provisions pour retraites et avantages au personnel et autres passifs et des flux de provisions pour impôts différés. Les dotations aux provisions non récurrentes significatives ont été retraitées pour la détermination de l'autofinancement.

L'autofinancement hors impôts sur résultat de cession et provisions non récurrentes correspond à l'autofinancement diminué de l'impôt sur cession, sur les dépréciations d'actifs et sur les provisions non récurrentes.

L'autofinancement s'élève à 3 023 millions d'euros en 2018 (3 020 millions d'euros en 2017) et l'autofinancement hors impôts sur résultat de cession et provisions non récurrentes s'élève à 2 936 millions d'euros en 2018 (2 891 millions d'euros en 2017).

Leur calcul est le suivant :

(en millions d'euros)	Exercice 2018	Exercice 2017
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE)	**420**	**1 566**
Part des intérêts minoritaires dans le résultat net	77	59
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence, nette des dividendes reçus	(19)	(13)
Dotation aux amortissements et dépréciations d'actifs	3 205	1 442
Résultat de cession d'actifs	(20)	(46)
Dotation/reprise provisions non récurrentes	122	(4)
Résultat exceptionnel SWH/Sika	(781)	0
Résultats latents liés aux variations de juste valeur et aux paiements en actions	23	16
Retraitement hyperinflation Argentine	(4)	0
AUTOFINANCEMENT	**3 023**	**3 020**
Impôts sur résultat de cession, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes	(87)	(129)
AUTOFINANCEMENT HORS IMPÔTS SUR RÉSULTAT DE CESSION ET PROVISIONS NON RÉCURRENTES	**2 936**	**2 891**

4.5 Besoin en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement se compose des éléments suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2018	31 déc. 2017
VALEUR NETTE DES STOCKS	**6 252**	**6 041**
CRÉANCES CLIENTS VALEUR NETTE	**4 968**	**5 134**
Autres créances d'exploitation	1 407	1 278
Autres créances hors exploitation	202	117
AUTRES CRÉANCES	**1 609**	**1 395**
CRÉANCES D'IMPÔTS COURANTS	**286**	**204**
DETTES FOURNISSEURS	**6 116**	**6 027**
Autres dettes d'exploitation	3 284	3 286
Autres dettes hors exploitation	575	537
AUTRES DETTES	**3 859**	**3 823**
DETTES D'IMPÔTS COURANTS	**104**	**157**
Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation (lié à l'activité)	3 227	3 140
Besoin en Fonds de Roulement Hors Exploitation (y compris créances et dettes d'impôts courants)	(191)	(373)
BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	**3 036**	**2 767**

4.5.1 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. À cet égard, l'impact de la sous-activité est exclu de la valorisation des stocks.

Au 31 décembre 2018 et 2017, les stocks se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Valeur brute		
Matières premières	1 494	1 391
En-cours de production	363	330
Produits finis	4 849	4 770
VALEUR BRUTE DES STOCKS	**6 706**	**6 491**
Provisions pour dépréciation		
Matières premières	(149)	(139)
En-cours de production	(13)	(12)
Produits finis	(292)	(299)
PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION DES STOCKS	**(454)**	**(450)**
VALEUR NETTE DES STOCKS	**6 252**	**6 041**

La valeur nette des stocks s'élève à 6 252 millions d'euros au 31 décembre 2018 comparée à 6 041 millions d'euros au 31 décembre 2017. Les dépréciations de stocks comptabilisées en charges de l'exercice 2018 s'élèvent à 179 millions d'euros (207 millions d'euros en 2017). Les reprises de dépréciations de stocks ont été comptabilisées pour un montant de 159 millions d'euros en 2018 (183 millions d'euros en 2017).

4.5.2 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.

Les programmes de titrisation de créances commerciales sont maintenus dans les créances et dans l'endettement à court terme lorsque, après analyse du contrat, les risques sur les créances commerciales ne sont pas transférés en substance aux organismes de financement (ces informations sont détaillées dans la section 9.3.8).

a) Créances clients et autres créances

Les créances clients et les autres créances se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Valeur brute	5 347	5 527
Provisions pour dépréciation	(379)	(393)
CRÉANCES CLIENTS	**4 968**	**5 134**
Rabais et avances versés aux fournisseurs	633	637
Créances sociales	36	25
Créances fiscales d'exploitation (hors impôts sur les sociétés)	478	372
Créances diverses d'exploitation	269	250
Autres créances hors exploitation et provisions	204	117
Provisions pour dépréciation des autres créances d'exploitation	(9)	(6)
Provisions pour dépréciation des autres créances hors exploitation	(2)	0
AUTRES CRÉANCES	**1 609**	**1 395**

L'application de la norme IFRS 9 a conduit le Groupe à constater une dotation complémentaire des provisions pour dépréciation des créances clients au 1er janvier 2018 pour un montant de 28 millions d'euros (20 millions d'euros net d'impôt).

En 2018, la variation des provisions pour dépréciation des créances clients s'explique principalement par des dotations aux provisions de 87 millions d'euros (98 millions d'euros en 2017) et des reprises de provisions (que les créances aient été recouvrées ou non) de 114 millions d'euros (111 millions d'euros en 2017). Les pertes sur créances clients et sur les créances irrécouvrables s'élèvent à 76 millions d'euros (78 millions d'euros en 2017).

Les créances clients au 31 décembre 2018 et 2017 sont détaillées par échéance dans le tableau ci-dessous :

	Valeur brute		Dépréciation		Valeur nette	
(en millions d'euros)	31 déc. 2018	31 déc. 2017	31 déc. 2018	31 déc. 2017	31 déc. 2018	31 déc. 2017
CRÉANCES CLIENTS NON ÉCHUES	**4 172**	**4 318**	**(32)**	**(30)**	**4 140**	**4 288**
Créances clients échues						
depuis moins d'un mois	478	478	(22)	(12)	456	466
entre un mois et trois mois	206	201	(25)	(21)	181	180
depuis plus de trois mois	491	530	(300)	(330)	191	200
CRÉANCES CLIENTS ÉCHUES	**1 175**	**1 209**	**(347)**	**(363)**	**828**	**846**
CRÉANCES CLIENTS	**5 347**	**5 527**	**(379)**	**(393)**	**4 968**	**5 134**

b) Dettes fournisseurs et autres dettes

Les dettes fournisseurs et les autres dettes se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 déc. 2018	31 déc. 2017
DETTES FOURNISSEURS	**6 116**	**6 027**
Acomptes reçus et rabais accordés aux clients	1 161	1 133
Fournisseurs d'immobilisations	372	367
Subventions reçues	87	78
Dettes sociales	1 242	1 231
Dettes fiscales (hors impôt sur les sociétés)	416	423
Autres dettes d'exploitation	465	499
Autres dettes hors exploitation	116	92
AUTRES DETTES	**3 859**	**3 823**

4.6 Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles

4.6.1 Obligations en matière de location-financement

Les immobilisations en location-financement sont immobilisées dans les comptes du Groupe et font donc l'objet de l'inscription d'une dette au passif du bilan (l'information est détaillée en section 6.4).

Les engagements de loyers futurs relatifs à des contrats de location-financement sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Loyers futurs		
À moins d'un an	25	19
De un à cinq ans	51	43
Au-delà de cinq ans	15	17
TOTAL DES LOYERS FUTURS MINIMUMS	**91**	**79**
Moins frais financiers	(16)	(13)
VALEUR ACTUELLE DES LOYERS FUTURS MINIMUMS	**75**	**66**

Au 31 décembre 2018, les engagements de loyers futurs relatifs à des contrats de location-financement correspondent pour 69 millions d'euros à des matériels et outillage et pour 22 millions d'euros à des terrains et constructions.

4.6.2 Obligations en matière de location simple

Le Groupe a recours à de nombreux contrats de location simple, que ce soit pour la location de matériels, de véhicules, de bureaux, d'entrepôts ou de locaux destinés à la production et à la commercialisation. Les périodes de location sont en général comprises entre un et neuf ans. L'engagement correspondant à la totalité de ces échéances est actualisé. Ces contrats présentent des clauses de renouvellement sur des périodes variables ainsi que parfois des clauses relatives au paiement de taxes immobilières et de primes d'assurance. Dans la plupart des cas, la Direction pense renouveler les contrats de location en cours ou les remplacer par d'autres contrats puisque ceux-ci font partie de la gestion courante du Groupe.

Les engagements du Groupe en matière de location simple se présentent ainsi :

		Paiements dus par période			
(en millions d'euros)	Total 2018	À moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	Total 2017
Charges de location	3 248	697	1 550	1 001	3 209
Produits de sous-location	(88)	(15)	(31)	(42)	(81)
TOTAL	**3 160**	**682**	**1 519**	**959**	**3 128**

En 2018, les charges de location s'élèvent à 859 millions d'euros dont 577 millions d'euros pour les terrains et les constructions, et les produits de sous-location à 19 millions d'euros. La charge nette de location s'élève à 840 millions d'euros.

4.6.3 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 2018	À moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	Total 2017
Immobilisations corporelles et incorporelles	43	42	1	0	48
Matières premières et énergie	1 501	396	860	245	1 308
Services	128	49	61	18	157
TOTAL	**1 672**	**487**	**922**	**263**	**1 513**

4.6.4 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 2018, le Groupe Saint-Gobain a également reçu des engagements de garanties pour un montant de 83 millions d'euros contre 78 millions d'euros à fin 2017.

4.6.5 Engagements commerciaux

Les engagements commerciaux du Groupe se présentent ainsi :

		Montants des engagements par période			
(en millions d'euros)	Total 2018	À moins d'un an	De un à cinq ans	Au-delà de cinq ans	Total 2017
Dettes assorties de garantie	48	21	18	9	39
Autres engagements donnés	217	78	95	44	237
TOTAL	**265**	**99**	**113**	**53**	**276**

Le montant des créances assorties de garanties détenues par le Groupe s'élève à 107 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 104 millions d'euros au 31 décembre 2017. Par ailleurs, les actifs nantis représentent fin 2018 un montant de 577 millions d'euros contre 330 millions d'euros fin 2017 et ils concernent principalement des actifs immobilisés nantis au Royaume-Uni. De plus, les autres engagements donnés comprennent la garantie de prise de possession des locaux de la future tour du siège social de Saint-Gobain à La Défense jusqu'au 6 avril 2020 pour 77,5 millions d'euros.

4.6.6 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.

Les volumes de quotas d'émission de gaz à effet de serre alloués aux sociétés du Groupe par la Communauté européenne ont représenté en 2018 environ 3,2 millions de tonnes de CO_2. Les nouvelles allocations 2019 s'ajouteront au stock résiduel d'allocations antérieures, et permettront de couvrir le niveau d'émission des gaz à effet de serre de l'année. En conséquence, aucune provision n'a été comptabilisée à ce titre dans les comptes du Groupe.

NOTE 5 EFFECTIFS, CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

5.1 Effectifs des sociétés consolidées par intégration globale

	Exercice 2018	Exercice 2017
Cadres	30 292	28 991
Employés	77 416	75 664
Ouvriers	73 828	71 795
TOTAL DES EFFECTIFS MOYENS	**181 536**	**176 450**

Les effectifs totaux du Groupe pour les sociétés consolidées par intégration globale s'élèvent à 181 001 personnes au 31 décembre 2018 (179 149 au 31 décembre 2017).

5.2 Rémunération des dirigeants

Les rémunérations directes et indirectes versées en 2018 et en 2017 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 2018	Exercice 2017
Jetons de présence	1,1	1,1
Rémunérations brutes directes et indirectes		
part fixe	9,7	8,6
part variable	5,7	5,8
Charges de retraites IAS 19 estimées	2,5	3,2
Charges IFRS 2 - paiement fondé sur des actions	9,2	11,1
Indemnités de fin de contrat de travail, de fin de carrière ou autres indemnités	2,7	0,1
TOTAL	**30,9**	**29,9**

Le montant global des rémunérations brutes perçues en 2018 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 18,1 millions d'euros (14,5 millions d'euros en 2017), dont 5,7 millions d'euros (5,8 millions d'euros en 2017) au titre de la part variable brute de ces rémunérations et 2,7 millions d'euros d'indemnité de fin de contrat de travail (0,1 million d'euros en 2017).

Le montant provisionné au titre des engagements pris en matière de retraites (*Defined-Benefit Obligations* (DBO) sur les indemnités de fin de carrière et les rentes viagères) relatif aux membres de la Direction du Groupe est de 50,9 millions d'euros (46,6 millions d'euros au 31 décembre 2017).

5.3 Provisions pour retraites et avantages au personnel

5.3.1 Description des régimes à prestations définies

Après leur départ en retraite, les anciens salariés du Groupe perçoivent des pensions selon des systèmes conformes aux réglementations locales. À ces prestations s'ajoutent des retraites directement à la charge de certaines sociétés françaises et étrangères du Groupe.

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.

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, les plans de retraites complémentaires à prestations définies ont été plafonnés. Au-delà du plafond, ils deviennent des plans à cotisations définies.

Au Royaume-Uni, les plans de retraites procurent des couvertures portant à la fois sur les droits de retraites versés sous forme de pensions, les prestations en cas de décès du salarié et les prestations en cas d'incapacité permanente. Il s'agit de plans à prestations définies fondés sur une moyenne des derniers salaires. Ils sont fermés aux nouveaux salariés depuis 2001.

Aux États-Unis et au Canada, les plans de retraites sont des plans à prestations définies fondés sur le salaire de fin de carrière. Depuis le 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.

5.3.2 Hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des engagements et des fonds de retraites

5.3.2.1 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 2018.

Afin d'améliorer la précision de l'évaluation des engagements, le Groupe a affiné son processus d'estimation pour la zone euro à compter du 30 juin 2018. À partir d'un modèle de courbe de taux développé par le Cabinet Mercer, deux taux d'actualisation en fonction de la duration des régimes sont déterminés : un taux pour les régimes de duration inférieure ou égale à 14 ans et un taux pour les régimes de duration supérieure à 14 ans.

Les taux utilisés en 2018 dans les pays où les engagements du Groupe sont les plus significatifs sont les suivants :

	France		Zone euro		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	1,80 %	2,15 %	1,80 %	2,15 %	2,80 %	4,20 %
Taux de croissance salariale	2,50 %		1,60 % à 2,80 %		2,10 %*	3,00 %
Taux d'inflation	1,50 %		1,40 % à 1,80 %		2,10 %	2,50 %

* *Plafonnement des salaires de référence pour le calcul des droits.*

Les taux utilisés en 2017 dans les pays où les engagements du Groupe sont les plus significatifs étaient les suivants :

(en pourcentage)	France	Zone euro	Royaume-Uni	États-Unis
Taux d'actualisation	1,70 %	1,70 %	2,45 %	3,60 %
Taux de croissance salariale	2,50 %	1,50 % à 2,40 %	2,00 %*	3,00 %
Taux d'inflation	1,50 %	1,40 % à 1,80 %	2,30 %	2,50 %

* *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 816 millions d'euros.

Les rendements dégagés sur la quasi-totalité des fonds sont de - 258 millions d'euros, soit 502 millions d'euros inférieurs aux rendements comptabilisés sur la base des taux d'actualisation utilisés pour la valorisation des engagements en début de période, conformément à la norme IAS 19.

5.3.2.2 Sensibilité aux hypothèses

Une diminution (augmentation) de 0,5 point du taux d'actualisation engendrerait une augmentation (diminution) des engagements de l'ordre de 170 millions d'euros sur les États-Unis, 190 millions d'euros sur la zone euro et 400 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 510 millions d'euros.

Les hypothèses de mortalité, de rotation de personnel et de taux d'intérêt utilisées pour actualiser la valeur des engagements futurs au titre des avantages annexes sont les mêmes que celles retenues pour le calcul des retraites. Aux États-Unis, le taux de progression de la consommation médicale des retraités est fixé à 6,68 % ou 7,02 % 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 32 millions d'euros).

Ces montants incluent les actifs et passifs des activités détenues en vue de la vente.

5.3.3 Détail et évolution des engagements de retraites, d'indemnités de départ en retraites et de prévoyance des retraités

5.3.3.1 Valeur nette comptable des provisions

Les provisions pour engagements de retraites et autres engagements sociaux sont constituées par :

(en millions d'euros)	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Engagements de retraites	1 732	2 076
Indemnités de fin de carrière	378	361
Prévoyance des retraités	276	350
TOTAL DES PROVISIONS POUR ENGAGEMENTS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITÉS	**2 386**	**2 787**
Couverture médicale	27	25
Incapacité de longue durée	11	15
Autres avantages à long terme	101	100
PROVISIONS POUR RETRAITES ET AVANTAGES AU PERSONNEL	**2 525**	**2 927**

Les provisions pour l'ensemble des autres avantages à long terme s'élèvent à 139 millions d'euros au 31 décembre 2018 (140 millions d'euros au 31 décembre 2017).

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. 2018	31 déc. 2017
Engagements provisionnés - passif	2 386	2 787
Engagements financés d'avance - actif	(193)	(161)
ENGAGEMENTS NETS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITÉS	**2 193**	**2 626**

5.3.3.2 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 2018 se décomposent comme suit par grande zone géographique :

(en millions d'euros)	France	Zone Euro	Royaume-Uni	États-Unis	Reste du monde	Total net
DURATION MOYENNE (EN ANNÉES)	**15**	**16**	**20**	**12**	**16**	**16**
Montant des engagements de retraites financés	628	1 337	4 526	2 606	920	10 017
Montant des engagements de retraites non financés	313	134	0	244	152	843
Juste valeur des fonds de retraites	(235)	(503)	(4 605)	(2 473)	(861)	(8 677)
ENGAGEMENTS SUPÉRIEURS (INFÉRIEURS) AUX FONDS DE RETRAITES	**706**	**968**	**(79)**	**377**	**211**	**2 183**
Plafonnement de l'actif	0	0	2	0	8	10
ENGAGEMENTS NETS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITÉS	**706**	**968**	**(77)**	**377**	**219**	**2 193**

Les engagements et les provisions pour retraites et prévoyance des retraités à fin 2017 se décomposent comme suit par grande zone géographique :

(en millions d'euros)	France	Zone Euro	Royaume-Uni	États-Unis	Reste du monde	Total net
DURATION MOYENNE (EN ANNÉES)	**16**	**17**	**18**	**13**	**15**	**16**
Montant des engagements de retraites financés	685	1 750	5 018	2 662	866	10 981
Montant des engagements de retraites non financés	297	116	0	315	188	916
Juste valeur des fonds de retraites	(261)	(741)	(4 899)	(2 535)	(838)	(9 274)
ENGAGEMENTS SUPÉRIEURS (INFÉRIEURS) AUX FONDS DE RETRAITES	**721**	**1 125**	**119**	**442**	**216**	**2 623**
Plafonnement de l'actif	0	0	0	0	3	3
ENGAGEMENTS NETS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITÉS	**721**	**1 125**	**119**	**442**	**219**	**2 626**

5.3.3.3 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 31 DÉCEMBRE 2016	**12 664**	**(9 246)**	**4**	**3 422**
Variations				
Coût des services rendus	210			210
Coût financier/rendement calculé des fonds	324	(247)		77
Cotisations salariales et frais administratifs des fonds		(1)		(1)
Coût des services passés	(89)			(89)
Réductions/liquidations de régimes	(67)	48		(19)
Contributions aux fonds		(306)		(306)
Prestations servies	(626)	530		(96)
Écarts actuariels et plafonnement de l'actif	109	(573)	(1)	(465)
Variations de change	(674)	564		(110)
Évolution du périmètre et reclassements	46	(43)		3
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**(767)**	**(28)**	**(1)**	**(796)**
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2017	**11 897**	**(9 274)**	**3**	**2 626**
Variations				
Coût des services rendus	197			197
Coût financier/rendement calculé des fonds	299	(244)		55
Cotisations salariales et frais administratifs des fonds		(1)		(1)
Coût des services passés	(33)			(33)
Réductions/liquidations de régimes	(199)	199		0
Contributions aux fonds		(205)		(205)
Prestations servies	(497)	413		(84)
Écarts actuariels et plafonnement de l'actif	(816)	502	7	(307)
Variations de change	98	(86)		12
Évolution du périmètre et reclassements	20	(9)		11
Passifs détenus en vue de vente	(106)	28		(78)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**(1 037)**	**597**	**7**	**(433)**
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2018	**10 860**	**(8 677)**	**10**	**2 193**

Aux États-Unis, des modifications des plans ont entraîné une réduction des engagements de retraites de l'ordre de 29 millions d'euros en 2018 qui est présentée sur la ligne « coûts des services passés ».

5.3.3.4 Écarts actuariels

L'écart actuariel sur les provisions se compose des éléments suivants :

(en millions d'euros)	Exercice 2018	Exercice 2017
Engagements de retraite	(816)	109
Juste valeur des fonds	502	(573)
Plafonnement de l'actif	7	(1)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**(307)**	**(465)**

L'incidence de la *Guaranteed Minimum Pension* (GMP) relative à l'égalisation « hommes-femmes » a été prise en compte dans la provision pour engagements de retraites au Royaume-Uni, au 31 décembre 2018. Cet engagement supplémentaire a été enregistré dans l'état des produits et des charges comptabilisés.

5.3.3.5 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 2018 par le Groupe à ces fonds s'élèvent à 205 millions d'euros (306 millions d'euros en 2017).

Une variation de 0,5 point du taux de rendement réel aurait un impact de l'ordre de 43 millions d'euros sur les capitaux propres.

Les fonds sont principalement composés de :

	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Actions	23 %	29 %
Obligations	58 %	48 %
Autres	19 %	23 %

Les contributions aux fonds de retraites estimées pour 2019 pourraient s'élever à environ 110 millions d'euros.

5.3.3.6 Charges de retraites

Les provisions pour retraites et prévoyance des retraités se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2018	Exercice 2017
Coût des services rendus	197	210
Coût financier	299	324
Rendement des fonds	(244)	(247)
Coût des services passés, réductions ou liquidations de régime	(33)	(108)
Cotisations salariales et frais administratifs des fonds	(1)	(1)
RETRAITES, INDEMNITÉS DE DÉPART EN RETRAITE ET PRÉVOYANCE DES RETRAITÉS	**218**	**178**

5.3.4 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 667 millions d'euros sur l'exercice 2018 (644 millions d'euros en 2017) dont 442 millions d'euros de cotisations aux systèmes légaux de base (434 millions d'euros en 2017), 137 millions d'euros de cotisations aux systèmes complémentaires légaux essentiellement français (131 millions d'euros en 2017) et 88 millions d'euros pour des plans à cotisations définies supplétifs (79 millions d'euros en 2017).

5.4 Paiements en actions

5.4.1 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 événements exceptionnels. Le prix de souscription est celui fixé par le Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain sur délégation du Conseil d'administration. Il correspond à la moyenne des premiers cours cotés de l'action Saint-Gobain sur Euronext Paris aux vingt 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.

La charge IFRS 2 mesurant l'avantage offert aux salariés, est évaluée par référence à la juste valeur d'une décote offerte sur des actions non cessibles. Le coût d'incessibilité pour le salarié est valorisé comme le coût d'une stratégie en deux étapes consistant dans un premier temps à vendre à terme les actions incessibles à cinq ans ou dix ans, et à acheter dans un deuxième temps un même nombre d'actions au comptant, en finançant cet achat par emprunt. Ce coût d'emprunt est fondé sur le taux que consentirait une banque à un particulier présentant un profil de risque moyen dans le cadre d'un prêt à la consommation avec un remboursement *in fine* sans affectation pour une durée de cinq ans ou dix ans. La charge des plans est constatée en totalité à la clôture de la période de souscription.

En 2018, le Groupe a émis au titre du PEG 4 932 767 actions nouvelles (4 593 807 actions en 2017) de quatre euros de nominal réservées à ses salariés, à un prix moyen de 36,31 euros (36,72 euros en 2017) représentant une augmentation de capital de 179 millions d'euros (168 millions d'euros en 2017) nette des frais y afférant.

Le montant enregistré en charge en 2018 et en 2017 est de zéro, compte tenu du coût d'incessibilité.

Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques des plans classiques, les montants souscrits et les hypothèses de valorisation pour 2018 et 2017 :

	Exercice 2018	Exercice 2017
Caractéristiques des plans		
Date de l'Assemblée générale	8 juin 2017 (17e résolution)	4 juin 2015 (17e résolution)
Date de décision du Président-Directeur Général arrêtant le prix de souscription	19 mars	20 mars
Maturité des plans *(en années)*	5 ou 10	5 ou 10
Prix de référence *(en euros)*	45,38	45,89
Prix de souscription *(en euros)*	36,31	36,72
Décote faciale *(en %)*	20,00 %	20,00 %
Décote totale à la date de décision du Président-Directeur Général *(en %)* **(a)**	20,76 %	21,25 %
Montant souscrit par les salariés *(en millions d'euros)*	179,1	168,7
Nombre total d'actions souscrites	4 932 767	4 593 807
Hypothèses de valorisation (maturité 5 ans)		
Taux de financement des salariés*	4,80 %	4,80 %
Taux d'intérêt sans risque	0,09 %	0,19 %
Taux de prêt ou d'emprunt des titres (repo)	0,34 %	0,47 %
Incessibilité pour le participant au marché *(en %)* **(b)**	20,93 %	21,17 %
Coût global pour le Groupe *(en %)* **(a-b)**	- 0,17 %	0,08 %

* *Une baisse de 0,5 point du taux de financement du salarié n'aurait pas d'incidence significative sur la charge IFRS 2 de 2018.*

5.4.2 Plans d'options sur actions

La Compagnie de Saint-Gobain met en œuvre des plans d'options sur actions réservés à certaines catégories de personnel.

Le Conseil d'administration attribue des options donnant aux bénéficiaires la possibilité d'obtenir des actions Saint-Gobain à un prix 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 2018, les plans de 2009 à 2012 sont des plans de souscription d'actions et les plans de 2013 et de 2014 sont des plans d'achat d'actions. Pour les plans de 2015 à 2018, le Conseil d'administration a décidé que la nature des options, options de souscription ou d'achat, serait déterminée par ses soins au plus tard la veille du début de la période d'exercice, étant précisé que les options qui seraient le cas échéant exercées avant qu'il n'ait statué sur leur nature, seraient des options de souscription.

Jusqu'en 2008, l'exercice des options était soumis à une condition de performance pour certains bénéficiaires seulement. Les plans attribués depuis 2009 sont soumis pour toutes les catégories de bénéficiaires sans exception à une condition de performance.

Au titre du plan 2018, la valeur retenue comme assiette de la contribution sociale de 30 %, pour les bénéficiaires appartenant aux sociétés françaises du Groupe, est de 1,88 euro par option octroyée.

Le nombre d'options non levées a évolué comme suit :

	Actions de 4 euros de nominal	Prix moyen d'exercice *(en euros)*
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2016	**6 922 327**	**47,97**
Options attribuées	284 500	49,38
Options exercées	(689 997)	28,39
Options caduques	(3 501 207)	63,99
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2017	**3 015 623**	**33,97**
Options attribuées	290 500	32,24
Options exercées	(568 380)	26,64
Options caduques*	(889 736)	28,05
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2018	**1 848 007**	**38,78**

* *Dont 655 186 options du plan d'options de souscription de 2008, non levées à expiration du plan, et 234 550 options du plan d'options d'achat de 2014 devenues caduques suite à la réalisation partielle de la condition de performance.*

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.

Le montant enregistré en charges au cours de l'exercice 2018 s'élève à 2 millions d'euros (1 million d'euros en 2017). La juste valeur des options attribuées en 2018 s'élève à 1 million d'euros.

Le tableau ci-dessous récapitule les données relatives aux plans d'options en vigueur au 31 décembre 2018, 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**
2009	36,34	627 748	11			627 748	Souscription
2010	35,19	0	23			0	Souscription
2011	31,22	0	35			0	Souscription
2012	27,71	19 962	47			19 962	Souscription
2013	38,80	120 347	59			120 347	Achat
2014	34,13		71			0	Achat
2015			83	39,47	224 950	224 950	Souscription ou achat*
2016			95	40,43	280 000	280 000	Souscription ou achat*
2017			107	49,38	284 500	284 500	Souscription ou achat*
2018			119	32,24	290 500	290 500	Souscription ou achat*
TOTAL		**768 057**			**1 079 950**	**1 848 007**	

* *Plans de 2015, 2016, 2017 et 2018 se référer au texte ci-dessus.*

Pour les options de souscription, les sommes perçues lorsque les options sont levées, sont créditées aux postes « capital social » (valeur nominale) et « prime d'émission », nettes des coûts de transaction directement attribuables.

Au 31 décembre 2018, 768 057 options étaient exerçables à un prix moyen d'exercice de 36,50 euros et 1 079 950 options au prix moyen d'exercice de 40,38 euros n'étaient pas encore devenues exerçables.

5.4.3 Attribution d'actions de performance et d'unités de performance

Le Groupe Saint-Gobain a mis en œuvre un plan mondial d'attribution gratuite de sept actions à émettre au profit des salariés du Groupe en 2009. Ce plan s'est achevé au premier semestre 2014. Depuis 2009, des plans d'attribution gratuite d'actions de performance à émettre réservés à certaines catégories de personnel ont également été mis en œuvre. Ces attributions sont soumises à une condition de présence ainsi qu'à des conditions de performance explicitées ci-dessous. La charge IFRS 2 a été calculée en tenant compte de ces critères, de l'incessibilité des actions, et après déduction de la valeur actualisée des dividendes non perçus. Elle a été étalée sur la période d'acquisition des droits de quatre ans maximum.

Depuis 2012, les plans d'attribution d'unités de performance ont été mis en œuvre au bénéfice de certains salariés en France. Ces attributions sont également soumises à des conditions de présence et de performance et la charge IFRS 2 est donc calculée en prenant en compte ces facteurs ainsi que le mode de débouclage des plans (versement en numéraire). En effet, en application d'IFRS 2, lorsque le dénouement de l'instrument est réalisé par remise de numéraire, alors la valeur des instruments attribués est estimée à la date d'attribution dans un premier temps, puis réestimée à chaque clôture et la charge ajustée en conséquence au prorata des droits acquis à la clôture considérée. La charge est étalée sur la durée d'acquisition des droits.

a) Plans d'attribution d'actions

Des plans d'attribution d'actions de performance ont été mis en œuvre à partir de 2009.

Au 31 décembre 2018, quatre plans d'attribution d'actions de performance sont en cours. Le plan autorisé par le Conseil d'administration en 2015 concerne uniquement certains cadres et dirigeants du Groupe à l'étranger. Les plans 2016, 2017 et le plan autorisé par le Conseil d'administration du 22 novembre 2018 concernent à la fois des cadres et dirigeants du Groupe en France et à l'étranger.

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 jour suivant la clôture de cette période pour les plans de 2015 à 2017, et le troisième jour suivant la clôture de cette période pour le plan de 2018.

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 2016	**2 803 125**
Droits à actions de performance attribués en novembre 2017	1 226 680
Création/livraison d'actions	(458 795)
Droits devenus caduques ou annulés	(83 570)
NOMBRE D'ACTIONS (DROITS EN-COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2017	**3 487 440**
Droits à actions de performance attribués en novembre 2018	1 219 619
Création/livraison d'actions	(438 468)
Droits devenus caduques ou annulés*	(91 602)
NOMBRE D'ACTIONS (DROITS EN-COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2018	**4 176 989**

* *Dont 56 160 droits du plan 2014 devenus caducs à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance et 35 442 droits du plan 2014 devenus caducs suite à la prise en compte de la condition de présence.*

Concernant les plans d'attribution d'actions de performance, leur juste valeur correspond au prix de marché de l'action à la date d'attribution, diminué de la perte de dividendes attendus pendant la période d'acquisition et, comme pour le Plan d'Épargne Groupe, d'un coût d'incessibilité relatif à la période de blocage de l'action de quatre ans. Ce dernier est estimé à environ 30 % de la valeur de l'action. La charge est étalée sur la période d'acquisition des droits de quatre ans maximum.

Le montant enregistré en charges en 2018 au titre de ces plans s'élève à 26 millions d'euros (16 millions d'euros en 2017).

Le tableau ci-dessous récapitule les données relatives aux plans d'options en vigueur au 31 décembre 2018, après prise en compte de la réalisation partielle des conditions de performance attachées à certains plans :

Date d'attribution	Nombre de droits au 31 décembre 2018*	Échéance de la période d'acquisition et de conservation des droits	Type d'actions
26 novembre 2015	500 210	26 novembre 2019	existantes
24 novembre 2016	1 230 680	24 novembre 2020	existantes
23 novembre 2017	1 226 480	23 novembre 2021	existantes
22 novembre 2018	1 219 619	22 novembre 2022	existantes
TOTAL	4 176 989		

* *Sous réserve de la réalisation des conditions de performance et de présence applicables à chacun des plans.*

b) 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.

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.

En 2018, 495 087 unités de performance sont devenues exerçables au titre du plan 2014 ; 103 313 unités de performance de ce même plan sont devenues caduques, dont 81 172 unités suite à réalisation partielle de la condition de performance et 22 141 unités suite à la non-réalisation de la condition de présence.

Le tableau ci-dessous présente l'historique des plans d'attribution d'unités de performance en cours d'acquisition au 31 décembre 2018 :

Date d'attribution	Nombre d'unités de performance attribuées à l'origine du plan	Exercices anticipés	Solde d'unités de performance au 31 décembre 2018*
26 novembre 2015	556 340	0	556 340

* *Sous réserve de la réalisation des conditions de performance et de présence applicables à chacun des plans.*

Le montant enregistré en charges en 2018 au titre de ces plans s'élève à 11 millions d'euros (21 millions d'euros en 2017).

NOTE 6 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

6.1 Écarts d'acquisition

Lors d'une acquisition, les actifs et les passifs assumés de la filiale sont comptabilisés à leur juste valeur dans un délai d'affectation de douze mois et rétroactivement à la date de l'acquisition.

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 charges 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 minoritaires de l'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 2018 et 2017 sont détaillées ci-dessous :

(en millions d'euros)	2018	2017
Au 1er janvier		
Valeur brute	12 023	12 160
Dépréciations cumulées	(1 448)	(1 491)
VALEUR NETTE	**10 575**	**10 669**
Variations		
Dépréciations	(1 116)	(70)
Écarts de conversion	30	(497)
Retraitement hyperinflation Argentine	27	0
Évolution du périmètre	476	473
Actifs détenus en vue de la vente	(4)	0
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**(587)**	**(94)**
Au 31 décembre		
Valeur brute	12 394	12 023
Dépréciations cumulées	(2 406)	(1 448)
VALEUR NETTE	**9 988**	**10 575**

En 2018, les évolutions du périmètre correspondent aux entrées de périmètre concernant l'ensemble des Pôles (cf. paragraphe 2.2.1). Les pertes de valeur constatées en 2018 sont détaillées en note 6.5.3. Les écarts de conversion 2018 incluent principalement les incidences de la variation de change du dollar américain, du réal brésilien, de la livre sterling, du peso argentin et de la livre turque.

En 2017, les évolutions du périmètre correspondaient essentiellement aux entrées de périmètre pour 474 millions d'euros dans le Pôle Produits pour la Construction. De plus, les tests de valeur réalisés en 2017 avaient conduit à des dépréciations des écarts d'acquisition principalement de l'Activité Vitrage aux États-Unis et au Royaume-Uni. 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 réal brésilien.

Les valeurs nettes des écarts d'acquisition par Pôle et Activité se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Vitrage	201	189
Matériaux Haute Performance	1 826	1 602
Produits pour la Construction	5 986	6 014
Distribution Bâtiment	1 975	2 770
TOTAL	**9 988**	**10 575**

Les écarts d'acquisition se situent essentiellement dans le Pôle Produits pour la Construction et concernent principalement les Activités du Gypse (3 304 millions d'euros au 31 décembre 2018) et des Mortiers Industriels (2 077 millions d'euros au 31 décembre 2018) et dans les métiers du Pôle Distribution Bâtiment notamment en France et en Scandinavie.

6.2 Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles comprennent principalement les brevets, les marques, les logiciels et les frais de développement. Elles sont évaluées au coût historique diminué du cumul des amortissements et des dépréciations.

Les marques de distribution acquises et certaines marques industrielles acquises sont traitées comme des immobilisations incorporelles à durée d'utilité indéfinie du fait de leur forte notoriété sur le plan national et/ou international. Elles sont donc non amorties et soumises systématiquement à des tests de dépréciation annuels. Les autres marques sont amorties sur leur durée d'utilité qui n'excède pas quarante ans.

Les coûts encourus lors de la phase de développement des logiciels créés sont inscrits à l'actif en immobilisations incorporelles. Il s'agit principalement des frais de configuration, de programmation et de tests. Les brevets et les logiciels acquis sont amortis sur leur durée d'utilisation estimée. Les brevets sont amortis sur une période n'excédant pas 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 2018 et 2017 sont analysées ci-dessous :

(en millions d'euros)	Brevets	Marques non amortissables	Logiciels	Frais de développement	Autres	Total immobilisations incorporelles
Au 31 décembre 2016						
Valeur brute	165	2 731	1 066	147	451	4 560
Amortissements et dépréciations cumulés	(139)	(587)	(846)	(111)	(215)	(1 898)
VALEUR NETTE	**26**	**2 144**	**220**	**36**	**236**	**2 662**
Variations						
Acquisitions	0	0	97	8	79	184
Cessions	0	0	(3)	0	(1)	(4)
Écarts de conversion	(2)	(55)	(9)	(2)	(11)	(79)
Dotation aux amortissements et dépréciations	(4)	(80)	(74)	(13)	(11)	(182)
Évolution du périmètre et autres variations	0	6	8	2	6	22
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**(6)**	**(129)**	**19**	**(5)**	**62**	**(59)**
Au 31 décembre 2017						
Valeur brute	149	2 682	1 093	119	505	4 548
Amortissements et dépréciations cumulés	(129)	(667)	(854)	(88)	(207)	(1 945)
VALEUR NETTE	**20**	**2 015**	**239**	**31**	**298**	**2 603**
Variations						
Acquisitions	2	0	142	9	36	189
Cessions	(1)	0	(5)	(2)	(16)	(24)
Écarts de conversion	0	(8)	(1)	0	(1)	(10)
Dotation aux amortissements et dépréciations	(4)	(109)	(108)	(12)	(90)	(323)
Évolution du périmètre et autres variations	2	3	8	(2)	81	92
Actifs détenus en vue de la vente	0	0	(1)	0	0	(1)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**(1)**	**(114)**	**35**	**(7)**	**10**	**(77)**
Au 31 décembre 2018						
Valeur brute	148	2 649	1 170	121	568	4 656
Amortissements et dépréciations cumulés	(129)	(748)	(896)	(97)	(260)	(2 130)
VALEUR NETTE	**19**	**1 901**	**274**	**24**	**308**	**2 526**

Les pertes de valeur constatées en 2018 sont détaillées en note 6.5.3.

La ventilation des marques non amortissables par Pôle figure dans les tableaux d'informations sectorielles en note 4 « Éléments courants de l'activité opérationnelle ».

6.3 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 subventions d'investissement reçues au titre d'achat d'immobilisations sont comptabilisées au passif du bilan dans le poste "Autres dettes" et sont créditées dans le compte de résultat en fonction de la durée d'utilité effective des immobilisations pour lesquelles elles ont été attribuées.

Les variations des immobilisations corporelles sur les exercices 2018 et 2017 sont analysées ci-dessous :

(en millions d'euros)	Terrains et carrières	Constructions	Matériels et outillages	Immobilisations en cours	Total immobilisations corporelles
Au 31 décembre 2016					
Valeur brute	2 510	8 607	19 744	1 067	31 928
Amortissements et dépréciations cumulés	(560)	(5 068)	(14 596)	(50)	(20 274)
VALEUR NETTE	**1 950**	**3 539**	**5 148**	**1 017**	**11 654**
Variations					
Acquisitions	15	68	269	1 186	1 538
Cessions	(31)	(18)	(31)	(17)	(97)
Écarts de conversion	(67)	(158)	(251)	(64)	(540)
Dotation aux amortissements et dépréciations	(33)	(263)	(883)	(11)	(1 190)
Transferts	0	213	687	(900)	0
Évolution du périmètre et autres variations	43	61	53	68	225
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**(73)**	**(97)**	**(156)**	**262**	**(64)**
Au 31 décembre 2017					
Valeur brute	2 454	8 558	19 575	1 335	31 922
Amortissements et dépréciations cumulés	(577)	(5 116)	(14 583)	(56)	(20 332)
VALEUR NETTE	**1 877**	**3 442**	**4 992**	**1 279**	**11 590**
Variations					
Acquisitions	12	72	286	1 296	1 666
Cessions	(29)	(13)	(25)	(7)	(74)
Écarts de conversion	2	(32)	(43)	(10)	(83)
Retraitement hyperinflation Argentine	2	12	13	4	31
Dotation aux amortissements et dépréciations	(145)	(500)	(1 083)	(38)	(1 766)
Transferts	0	255	862	(1 117)	0
Évolution du périmètre et autres variations	71	(13)	73	(4)	127
Actifs détenus en vue de la vente	(56)	(26)	(45)	(29)	(156)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**(143)**	**(245)**	**38**	**95**	**(255)**
Au 31 décembre 2018					
Valeur brute	2 463	8 331	19 802	1 421	32 017
Amortissements et dépréciations cumulés	(729)	(5 134)	(14 772)	(47)	(20 682)
VALEUR NETTE	**1 734**	**3 197**	**5 030**	**1 374**	**11 335**

En 2018, la ligne « Évolution de périmètre et autres variations » correspond essentiellement aux entrées de périmètre des Pôles Produits pour la Construction et Matériaux Innovants et aux sorties de périmètre du Pôle Produits pour la Construction dont principalement les actifs des entités du site de PAM Xuzhou (cf. note 2). Les pertes de valeur constatées en 2018 sont détaillées en note 6.5.3.

6.4 Contrats de location-financement et locations simples

Les immobilisations faisant l'objet d'un contrat de location-financement ayant pour effet de transférer au Groupe les avantages et les risques inhérents à la propriété sont comptabilisées à l'actif en immobilisations corporelles (terrains, bâtiments et équipements). À la signature du contrat de location-financement, le bien est comptabilisé à l'actif pour un montant égal à la juste valeur du bien loué ou bien, si elle est plus faible, à la valeur actualisée des paiements minimaux au titre de la location.

Ces immobilisations sont amorties linéairement sur la durée d'utilité estimée déterminée selon les mêmes critères que ceux utilisés pour les immobilisations dont le Groupe est propriétaire ou bien, en fonction de la durée du contrat si celle-ci est plus courte. La dette correspondante, nette des intérêts financiers, est inscrite au passif.

Les frais de location simple sont comptabilisés en charges de l'exercice au cours duquel ils sont encourus.

En 2018, les autres variations d'immobilisations corporelles comprennent un montant de 24 millions d'euros (15 millions d'euros en 2017) correspondant aux nouveaux contrats de location-financement non inclus dans le tableau des flux de trésorerie conformément à la norme IAS 7. À la clôture de l'exercice, le montant total des immobilisations en location-financement s'élève à 99 millions d'euros (83 millions d'euros en 2017).

6.5 Suivi de la valeur

6.5.1 Dépréciation des immobilisations corporelles, incorporelles et écarts d'acquisition

Le Groupe réalise régulièrement des tests de valeur de ses actifs : immobilisations corporelles, écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles. Ces tests consistent à rapprocher la valeur nette comptable des actifs de leur valeur recouvrable qui correspond au montant le plus élevé entre leur juste valeur diminuée des coûts de la vente et leur valeur d'utilité, estimée par la valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs générés par leur utilisation.

Pour les immobilisations corporelles et incorporelles amortissables, ce test de valeur est réalisé dès que celles-ci génèrent des baisses de chiffre d'affaires et des pertes d'exploitation du fait d'éléments internes ou d'événements externes, et qu'il n'est pas envisagé, dans le cadre du budget annuel ou du plan qui leur est associé, un redressement significatif.

Pour les écarts d'acquisition et les autres immobilisations incorporelles (dont les marques à durée de vie indéfinie), un test de valeur est effectué au minimum chaque année calendaire sur la base d'un plan stratégique. Les écarts d'acquisition sont passés en revue systématiquement et de façon exhaustive au niveau des unités génératrices de trésorerie ou UGT. Le Groupe considère ses activités regroupées en Pôles comme des segments de *reporting*, chaque segment pouvant regrouper plusieurs UGT. Une UGT représente une subdivision d'un segment de *reporting*, généralement définie comme une activité principale de ce segment dans une zone géographique donnée. L'UGT correspond en général au niveau auquel le Groupe gère ses Activités et analyse ses résultats dans son *reporting* interne.

En 2018, le nombre d'UGT est resté inchangé par rapport à 2017, soit 30. Compte tenu du classement de l'activité de distribution en Allemagne en activité détenue en vue de la vente (cf. paragraphe 2.3), les actifs et passifs de l'UGT distribution en Allemagne sont évalués à la valeur la plus faible entre la juste valeur nette des coûts de cession et leur valeur nette comptable.

La méthode retenue pour ces tests de valeur est homogène avec celle pratiquée par le Groupe pour les valorisations de sociétés lors d'acquisitions ou de prises de participation. La valeur comptable des actifs des UGT est comparée à leur valeur d'utilité, c'est-à-dire à la valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs hors frais financiers mais après impôts. Sa détermination s'appuie sur 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 du plan stratégique, puis prolonge à l'infini pour les écarts d'acquisition un montant normatif de flux (milieu de cycle d'activité) avec un taux de croissance annuel faible (en général 1,5 %, à l'exception des pays émergents ou d'activités à forte croissance organique pour lesquels ce taux est alors de 2 %). Les données de croissance s'appuient sur les données externes émises par des organismes réputés. Compte tenu d'une tendance toujours baissière des taux d'intérêts de la dette du Groupe, le taux d'actualisation a été ramené à 6,85 % en 2018 contre 7,25 % en 2017 et 2016. Ce taux correspond au coût moyen du capital du Groupe augmenté, si nécessaire et suivant les zones géographiques, d'un risque pays. En 2018, ce taux s'établit à 6,85 % pour l'Europe Occidentale et l'Amérique du Nord, à 7,85 % pour l'Europe de l'Est et l'Asie Pacifique émergente et à 8,75 % pour l'Amérique du Sud, la Russie et le Moyen-Orient

L'utilisation de taux après impôt aboutit à la détermination de valeurs recouvrables identiques à celles obtenues en utilisant des taux avant impôt avec des flux de trésorerie non fiscalisés.

6.5.2 Test de valeur des unités génératrices de trésorerie ou 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.

Au 31 décembre 2018, une variation défavorable de + 0,5 % dans le taux d'actualisation pour toutes les UGT aurait engendré une dépréciation des actifs non courants du Groupe d'environ 147 millions d'euros. Par ailleurs, l'impact d'une variation défavorable de - 0,5 % dans le taux de croissance annuel moyen des flux de trésorerie projetés à l'infini dans toutes les UGT aurait entraîné une dépréciation des actifs non courants d'environ 115 millions d'euros. L'impact d'une variation défavorable de - 1 point du taux de résultat d'exploitation pour toutes les UGT industrielles aurait engendré une dépréciation des actifs non courants du Groupe d'environ 105 millions d'euros et la variation de - 0,5 point du taux pour les activités de distribution aurait engendré une dépréciation de 223 millions d'euros. La sensibilité sur le Pôle Distribution Bâtiment prend en compte une hypothèse de risque de *Brexit* sans accord à la date de l'établissement des comptes.

	Incidence d'une variation de			
(en millions d'euros)	**+ 0,5 % sur le taux d'actualisation**	**- 0,5 % sur le taux de croissance**	**- 1 point sur le taux de résultat d'exploitation**	**- 0,5 point sur le taux de résultat d'exploitation**
Vitrage			(2)	
Matériaux Haute Performance				
Produits pour la Construction	(31)	(24)	(103)	
Distribution Bâtiment	(116)	(91)		(223)
TOTAL	**(147)**	**(115)**	**(105)**	**(223)**

6.5.3 Pertes de valeur comptabilisées au cours de l'exercice

Le Groupe a revu ses tests de valorisation en prenant en compte la situation actuelle et des perspectives révisées à la baisse dans certains métiers et certains pays.

Le Royaume-Uni fait face à un contexte incertain avec le *Brexit* dans un environnement concurrentiel accru qui pèse sur les marges, ce qui a conduit le Groupe à constater une dépréciation des écarts d'acquisition de 750 millions d'euros sur l'Activité Distribution.

Au premier semestre 2018, des dépréciations pour un montant de 223 millions d'euros avaient été comptabilisées sur l'Activité Canalisation. Suite à l'arrêt de PAM Xuzhou en Chine, le Groupe avait notamment été amené à réaliser un test de valeur des actifs de l'UGT Canalisation qui avait abouti à constater une dépréciation de 130 millions d'euros de l'écart d'acquisition. Au second semestre 2018, le Groupe a finalisé la cession de ses entités du site PAM Xuzhou et a poursuivi la restructuration de l'Activité Canalisation avec la constatation d'une dépréciation complémentaire de ses actifs. Le montant annuel de la dépréciation s'élève à 511 millions d'euros dont une dépréciation des écarts d'acquisition de 224 millions d'euros.

Par ailleurs, l'activité Lapeyre a continué la mise en œuvre de sa restructuration et une dépréciation de ses actifs a été constatée pour un montant de 372 millions d'euros dont 131 millions d'euros au titre des autres immobilisations incorporelles.

De plus, la valorisation de la distribution en Allemagne est ajustée dans le contexte de la cession (cf. paragraphe 2.3) pour un montant de 212 millions d'euros dont 130 millions d'euros au titre des écarts d'acquisition.

La ventilation des dépréciations d'actifs par Pôle pour les exercices de 2018 et de 2017 est indiquée dans les tableaux d'informations sectorielles en Note 4 « Éléments courants de l'activité opérationnelle ».

NOTE 7 TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE ET AUTRES ACTIFS NON COURANTS

Une *joint venture* ou coentreprise 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 coentreprises doit être enregistrée selon la même méthode de consolidation par mise en équivalence.

7.1 Évolution de la valeur d'équivalence

L'évolution de la valeur d'équivalence en 2018 et 2017 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2018	2017
Au 1er janvier		
Part du Groupe dans :		
Entreprises associées	173	181
Coentreprises	187	183
TOTAL	**360**	**364**
Écarts d'acquisition	19	12
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	**379**	**376**
Variations		
Quote-part du Groupe dans le résultat net des :		
Entreprises associées	11	3
Coentreprises	19	30
TOTAL	**30**	**33**
Dividendes payés	(11)	(20)
Écarts de conversion	(2)	(18)
Transferts, augmentations de capital et autres variations	16	6
Évolution du périmètre	0	2
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**33**	**3**
Au 31 décembre		
Part du Groupe dans :		
Entreprises associées	185	173
Coentreprises	207	187
TOTAL	**392**	**360**
Écarts d'acquisition	20	19
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	**412**	**379**

Les principaux agrégats financiers des sociétés comptabilisées par mise en équivalence sont les suivants :

	Exercice 2018			Exercice 2017		
(en millions d'euros)	Entreprises associées	Coentreprises	Total	Entreprises associées	Coentreprises	Total
Chiffre d'affaires et produits accessoires	774	670	1 444	789	709	1 498
Résultat net	52	41	93	28	67	95
Actifs courants	528	305	833	495	310	805
Actifs non courants	480	372	852	533	337	870
Passifs courants	225	116	341	227	145	372
Passifs non courants	783	561	1 344	801	502	1 303
Capitaux propres	622	444	1 066	592	409	1 001

7.2 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 coentreprises. 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. 2018	31 déc. 2017
Créances financières	2	1
Stocks	0	0
Créances à court terme	9	7
Disponibilités et équivalents de trésorerie	0	0
Provisions pour dépréciation des comptes d'actif	0	0
Dettes à court terme	5	2
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 2018	Exercice 2017
Achats	2	2
Ventes	33	40

7.3 Autres actifs non courants

À compter du 1er janvier 2018, le Groupe a fait le choix de présenter dans l'état des produits et des charges comptabilisés les variations de juste valeur des titres de participation. Jusqu'au 31 décembre 2017, les titres de participation étaient classés en catégorie « disponibles à la vente ».

Les variations des autres actifs non courants sur les exercices 2018 et 2017 sont analysées ci-dessous :

(en millions d'euros)	Titres de participation et autres titres	Prêts, dépôts e t cautions	Actifs nets de retraites	Total des autres actifs non courants
Au 31 décembre 2016				
Valeur brute	163	526	41	730
Provisions pour dépréciation	(15)	(5)		(20)
VALEUR NETTE	**148**	**521**	**41**	**710**
Variations				
Augmentations/(diminutions)	82	(3)	123	202
Dotations/reprises des provisions pour dépréciation	0	2		2
Écarts de conversion	(10)	(11)	(3)	(24)
Transferts et autres variations	3	0		3
Évolution du périmètre	(122)	3		(119)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**(47)**	**(9)**	**120**	**64**
Au 31 décembre 2017				
Valeur brute	111	516	161	788
Provisions pour dépréciation	(10)	(4)		(14)
VALEUR NETTE	**101**	**512**	**161**	**774**
Variations				
Augmentations/(diminutions)	1 756	113	34	1 903
Dotations/reprises des provisions pour dépréciation	(1)	(7)		(8)
Écarts de conversion	(5)	(1)	(2)	(8)
Transferts et autres variations	0	(2)		(2)
Évolution du périmètre	(68)	5		(63)
Variation de juste valeur	(69)	0		(69)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**1 613**	**108**	**32**	**1 753**
Au 31 décembre 2018				
Valeur brute	1 742	625	193	2 560
Provisions pour dépréciation	(28)	(5)		(33)
VALEUR NETTE	**1 714**	**620**	**193**	**2 527**

En 2018, les augmentations/(diminutions) et la variation de juste valeur des titres de participation et autres titres correspondent principalement à l'opération SWH/Sika (cf. note 2).

NOTE 8 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.

8.1 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	Provisions pour environ-nement	Provisions pour restruc-turation	Provisions pour charges de personnel	Provisions pour garantie clients	Provisions pour autres risques	Total des provisions pour autres passifs	Dettes sur investis-sements	Total
Au 31 décembre 2016									
Part courante	125	36	52	29	122	60	424	12	436
Part non courante	475	122	47	76	111	221	1 052	190	1 242
TOTAL DES PROVISIONS POUR AUTRES PASSIFS ET DETTES SUR INVESTISSEMENTS	**600**	**158**	**99**	**105**	**233**	**281**	**1 476**	**202**	**1 678**
Variations									
Dotations	155	12	49	62	64	73	415		415
Reprises	(3)	(3)	(9)	(13)	(23)	(25)	(76)		(76)
Utilisations	(135)	(12)	(58)	(34)	(54)	(99)	(392)		(392)
Évolution du périmètre			2	1	3	6	12		12
Autres variations (reclassements et écarts de conversion)	(71)	(1)	(4)	(6)	(25)	(1)	(108)	(64)	(172)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**(54)**	**(4)**	**(20)**	**10**	**(35)**	**(46)**	**(149)**	**(64)**	**(213)**
Au 31 décembre 2017									
Part courante	137	30	38	21	102	71	399	13	412
Part non courante	409	124	41	94	96	164	928	125	1 053
TOTAL DES PROVISIONS POUR AUTRES PASSIFS ET DETTES SUR INVESTISSEMENTS	**546**	**154**	**79**	**115**	**198**	**235**	**1 327**	**138**	**1 465**
Variations									
Dotations	122	10	150	35	71	51	439		439
Reprises	(3)	(2)	(9)	(14)	(23)	(53)	(104)		(104)
Utilisations	(126)	(13)	(47)	(31)	(54)	(49)	(320)		(320)
Évolution du périmètre		2	(32)			1	(29)		(29)
Autres variations (reclassements et écarts de conversion)	25		(4)	(2)	2	(6)	15	35	50
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	**18**	**(3)**	**58**	**(12)**	**(4)**	**(56)**	**1**	**35**	**36**
Au 31 décembre 2018									
Part courante	127	27	106	19	102	73	454	11	465
Part non courante	437	124	31	84	92	106	874	162	1 036
TOTAL DES PROVISIONS POUR AUTRES PASSIFS ET DETTES SUR INVESTISSEMENTS	**564**	**151**	**137**	**103**	**194**	**179**	**1 328**	**173**	**1 501**

8.1.1 Provisions pour litiges

Au 31 décembre 2018 et 2017, les provisions pour litiges couvrent essentiellement les actions relatives à l'amiante et aux procédures PFOA intentées contre le Groupe. Ces provisions sont explicitées plus en détail dans le chapitre 8.2 « Passifs éventuels et litiges ».

8.1.2 Provisions pour risque environnement

Ces provisions couvrent les charges liées à la protection de l'environnement, à la remise en état et au nettoyage des sites.

8.1.3 Provisions pour restructuration

Au 31 décembre 2018, après prise en compte d'une dotation nette de 141 millions d'euros, les provisions pour restructuration s'élèvent à 137 millions d'euros (79 millions au 31 décembre 2017).

8.1.4 Provisions pour charges de personnel

Ces provisions comprennent essentiellement des indemnités dues au personnel non liées à des opérations de restructuration.

8.1.5 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.

8.1.6 Provisions pour autres risques

Au 31 décembre 2018, les provisions pour autres risques s'élèvent à 179 millions d'euros (235 millions au 31 décembre 2017) et concernent notamment, les États-Unis (39 millions d'euros), le Brésil (34 millions d'euros), l'Allemagne (33 millions d'euros), la France (29 millions d'euros) et l'Italie (13 millions d'euros).

8.1.7 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 2018, la variation des dettes sur investissements concerne essentiellement des *puts* sur minoritaires.

8.2 Passifs éventuels et litiges

8.2.1 Litiges relatifs à l'amiante

Les procédures en cours liées à l'amiante sont décrites ci-après.

8.2.1.1 Litiges français relatifs à l'amiante

a) Actions en reconnaissance de la faute inexcusable

En France, où les sociétés Everite et Saint-Gobain PAM ont exercé dans le passé des activités de fibre-ciment, sept nouvelles actions individuelles émanant d'anciens salariés de ces sociétés, à raison des maladies professionnelles liées à l'amiante dont ils sont ou ont été atteints, ou de leurs ayants droit, sont venues s'ajouter en 2018 à celles engagées depuis 1996. 822 actions au total au 31 décembre 2018 ont été ainsi engagées depuis l'origine contre ces deux sociétés en vue d'obtenir une indemnisation complémentaire à la prise en charge par les Caisses d'assurance-maladie des conséquences de ces maladies professionnelles.

Sur ces 822 procédures, 789 sont au 31 décembre 2018 définitivement terminées tant sur le fond que sur le montant et la prise en charge des indemnisations. Dans ces dossiers, les juridictions ont toutes retenu la responsabilité de l'employeur au titre de la faute inexcusable.

Les indemnisations définitivement versées par Everite et Saint-Gobain PAM l'ont été pour un montant global d'environ 4,6 millions d'euros.

Concernant les 33 actions restant en cours contre Everite et Saint-Gobain PAM au 31 décembre 2018, cinq sont terminées sur le fond ainsi que sur la fixation du montant des indemnisations, mais demeurent en cours quant à l'affectation de la charge financière des indemnisations.

Sur les 28 actions restantes, 24 sont, au 31 décembre 2018, en cours sur le fond, à différents stades de la procédure : trois sont en cours de procédure administrative devant des Caisses d'assurance-maladie, 21 sont pendantes devant des tribunaux des affaires de sécurité sociale ou des cours d'appel. Les quatre dernières actions ont fait l'objet d'une radiation d'instance, les demandeurs pouvant en solliciter le rétablissement à tout moment pendant un délai de deux ans à compter de la décision prononçant la radiation.

Par ailleurs, 237 actions de même nature ont été au total au 31 décembre 2018 engagées depuis l'origine par des salariés, anciens salariés ou leurs ayants droit, de 13 sociétés françaises du Groupe (hors actions engagées contre les sociétés ne faisant plus partie du Groupe) qui avaient notamment utilisé des équipements de protection en amiante destinés à les protéger de la chaleur des fours.

Au 31 décembre 2018, 211 procédures étaient définitivement terminées, 129 d'entre elles s'étant soldées par des décisions ayant retenu la faute inexcusable de l'employeur.

À cette même date, les indemnisations définitivement versées par ces sociétés l'ont été pour un montant global d'environ 7,0 millions d'euros.

S'agissant des 26 actions restant en cours au 31 décembre 2018, deux en sont encore au stade de l'instruction par la Caisse d'assurance-maladie, 23 sont en cours sur le fond dont 20 pendantes devant des tribunaux des affaires de sécurité sociale et trois devant des cours d'appel. Enfin, une action est terminée sur le fond mais demeure pendante concernant l'affectation de la charge financière des indemnisations.

b) Actions en réparation du préjudice d'anxiété

Par ailleurs, huit sociétés françaises du Groupe qui, pour six d'entre elles, exploitent ou ont exploité en France des établissements « classés amiante » font l'objet d'actions judiciaires en dommages-intérêts de nature différente des actions visées ci-dessus.

Par établissements « classés amiante », il faut entendre des établissements industriels, fermés ou en activité, qui ont dans le passé, soit fabriqué des matériaux contenant de l'amiante, soit utilisé des équipements de protection et d'isolation en amiante et qui sont inscrits par arrêté ministériel sur la liste des établissements ouvrant droit pour les salariés y travaillant ou y ayant travaillé au bénéfice de l'allocation de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante (ACAATA).

Il s'agit d'actions, 822 au total au 31 décembre 2018, engagées par des salariés ou anciens salariés non atteints de maladie

professionnelle due à l'amiante, bénéficiaires ou non de l'ACAATA, en vue d'obtenir l'indemnisation d'un préjudice d'anxiété ayant pour origine leur prétendue exposition à l'amiante. Sur ces 822 procédures, 720 sont définitivement terminées et le montant global des indemnisations s'élève au 31 décembre 2018 à 7,6 millions d'euros. Les 102 actions restantes sont pendantes devant les conseils de prud'hommes compétents.

Il est précisé que les chiffres ci-dessus n'incluent pas les actions engagées contre les sociétés ne faisant plus partie du Groupe.

8.2.1.2 Litiges américains relatifs à l'amiante

Aux États-Unis, plusieurs activités du Groupe qui ont dans le passé fabriqué des produits ayant contenu de l'amiante tels que des tuyaux en fibre-ciment, des produits de toiture ou des isolants spéciaux, font l'objet d'actions judiciaires en dommages-intérêts, le cas échéant en dommages punitifs, de personnes autres que leurs salariés ou anciens salariés à raison d'une exposition alléguée à ces produits sans que, dans de nombreux cas, ne soient démontrées ni une exposition spécifique à un ou plusieurs produits donnés, ni une maladie ou une incapacité physique particulière. La grande majorité de ces actions vise le plus souvent simultanément de très nombreuses autres entreprises extérieures au Groupe qui ont été fabricants, distributeurs, installateurs ou utilisateurs de produits ayant contenu de l'amiante.

a) Évolution en 2018

Le nombre estimé de nouveaux litiges liés à l'amiante mettant en cause CertainTeed en 2018 est d'environ 2 600, comparé à 3 100 en 2017. Par rapport aux dernières années, le nombre de nouveaux litiges est en baisse sensible.

Les litiges visant CertainTeed sont réglés dans la quasi-totalité des cas par voie de transaction ou rejetés. Environ 4 300 litiges du stock des litiges en cours ont ainsi fait l'objet d'une transaction en 2018 (contre 3 900 en 2017 et 3 700 en 2016). Compte tenu du stock de litiges existant à fin 2017 (34 300), des nouveaux litiges survenus pendant l'exercice et des litiges ainsi résolus par voie de transaction, environ 32 600 litiges demeuraient en cours au 31 décembre 2018. Une proportion élevée de ces litiges en cours correspond à des plaintes enregistrées il y a plus de cinq ans par des personnes n'ayant pas démontré de réelle exposition à l'amiante. Il est probable qu'un grand nombre de ces plaintes seront un jour annulées par les tribunaux.

b) Incidence sur les comptes

Cette situation a conduit le Groupe à comptabiliser une charge de 106 millions de dollars au titre de l'exercice 2018, destinée à faire face à l'évolution des litiges. Ce montant est stable par rapport à celui comptabilisé en 2017 et en 2016. La provision pour litige amiante chez CertainTeed aux États-Unis s'établit au 31 décembre 2018 à 568 millions de dollars (contre 555 millions de dollars au 31 décembre 2017 et 562 millions de dollars au 31 décembre 2016).

c) Incidence sur la trésorerie

Le montant total des indemnisations payées au titre des plaintes déposées contre CertainTeed (correspondant pour partie à des litiges ayant fait l'objet d'une transaction avant 2018 mais pour lesquels les indemnisations n'ont été versées qu'en 2018 et pour partie à des litiges entièrement réglés et indemnisés en 2018), ainsi que des indemnisations versées en 2018 par les autres activités du Groupe aux États-Unis impliquées dans des actions judiciaires liées à l'amiante, s'est élevé à 67 millions de dollars (contre 76 millions de dollars en 2017 et 97 millions de dollars en 2016).

8.2.1.3 Situation au Brésil

Au Brésil, les anciens salariés de Brasilit 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. Ces actions sont à un stade très préliminaire à ce jour.

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.

8.2.2 Droit de la concurrence et procédures liées

8.2.2.1 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 28,5 millions de francs suisses. Sanitas Troesch a fait appel de cette décision le 2 mai 2016. Sanitas Troesch réfute toujours fermement les griefs avancés ; 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 2018.

8.2.2.2 Enquête de l'Autorité de la concurrence française dans le secteur des produits d'isolation thermique des bâtiments

Le 6 août 2014, la société Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain (en tant que société-mère du Groupe Saint-Gobain) ont reçu une première notification de griefs de la part de l'Autorité de la concurrence française. Une audience s'est tenue le 11 mai 2016 au terme de laquelle, compte tenu des arguments développés par Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain, l'Autorité a renvoyé le dossier à l'instruction. En octobre 2018, une deuxième notification des griefs a été adressée à la société Saint-Gobain Isover et à la Compagnie de Saint-Gobain. L'Autorité y retient à l'encontre de ces deux sociétés un grief de concertation entre 2001 et 2013 sur le marché de fabrication des produits d'isolation thermique.

Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain contestent ce grief.

Sur le plan civil, en mars 2013, la société Actis a assigné Saint-Gobain Isover, le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment et le FILMM devant le tribunal de grande instance de Paris pour les conséquences dommageables des faits faisant l'objet de l'enquête de l'Autorité de la concurrence. Par ordonnance en date du 16 décembre 2014, le juge de la mise en état a prononcé un sursis à statuer dans l'attente de la décision de l'Autorité de la concurrence.

8.2.2.3 Enquête de l'Autorité de la concurrence américaine dans le secteur de la plaque de plâtre aux États-Unis

En juillet 2015, la division Concurrence du *Department of Justice* américain a ouvert une enquête pénale pour de prétendus comportements anticoncurrentiels, notamment entente sur les prix, dans le secteur de la plaque de plâtre aux États-Unis, enquête faisant suite à des plaintes déposées fin 2012 sous forme d'actions de groupe devant les juridictions civiles contre huit industriels du secteur, dont CertainTeed, par certains de leurs clients.

Sur la base des témoignages et documents remis dans le cadre des procédures civiles, CertainTeed et ses avocats n'ont identifié aucun élément susceptible d'engager la responsabilité de CertainTeed et ont déposé en conséquence une *motion for summary judgment* en mai 2015 afin de mettre fin aux procédures civiles. Cette demande a été admise le 18 février 2016 par le tribunal compétent.

Á l'automne 2018, l'action a été clôturée : aucune responsabilité n'a été retenue à l'égard de CertainTeed, ni aucune amende imposée.

8.2.3 Litiges environnementaux

8.2.3.1 Procédures PFOA aux États-Unis

Des teneurs en PFOA (acide perfluoro-octanoïque) supérieures à celles recommandées par l'Agence de protection de l'environnement (EPA) et des agences locales de santé américaines 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 des traces de 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 des localités de Hoosick Falls et North Bennington, a installé des systèmes de filtration de carbone sur le réseau d'eau de Hoosick Falls et a accepté de financer l'installation d'un système de filtration de carbone sur le réseau d'eau de Merrimack Valley. En outre, SG PPL a financé de manière volontaire la construction, achevée pour partie, 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 ces sites n'a pas encore été établie. SG PPL a conclu des accords (*consent orders*) avec les agences environnementales des États de New York en 2016, du Vermont en 2017 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 ni leur délai, tout comme de savoir si d'autres actions seront intentées contre SG PPL.

Le montant de la provision enregistrée dans les comptes au 31 décembre 2018 à ce titre s'élève à 30 millions d'euros.

8.2.4 Autres passifs éventuels

8.2.4.1 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. 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.

Il est difficile de déterminer à ce stade dans quelle mesure Celotex pourrait voir sa responsabilité civile ou pénale engagée du fait de la production, la commercialisation, la fourniture ou l'usage de ses produits.

8.2.5 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. 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 9 FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

9.1 Facteurs de risques : risques financiers

9.1.1 Risque de liquidité

9.1.1.1 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, d'un emprunt perpétuel, de titres participatifs, d'un programme de titrisation à long terme, d'emprunts bancaires et de contrats de location-financement.

Les dettes à court terme sont composées d'emprunts émis dans le cadre des programmes de *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. 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 9.3 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 stable par Standard & Poor's depuis le 9 décembre 2014.

La dette à long terme de Saint-Gobain est notée Baa2 avec une perspective stable par Moody's depuis le 9 décembre 2014.

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.

9.1.1.2 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.

9.1.2 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.

9.1.3 Risque de marché

9.1.3.1 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.

La note 9.4 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail des instruments de couverture du risque sur énergie et matières premières.

9.1.3.2 Risque de taux

La Direction de la Trésorerie et du Financement de la Compagnie de Saint-Gobain gère le risque de taux lié à la dette globale du Groupe. Les filiales qui utilisent des instruments dérivés de couverture ont généralement pour contrepartie la Compagnie de Saint-Gobain.

La politique du Groupe vise à garantir le coût financier de sa dette à moyen terme contre le risque de taux et, dans le respect de cet objectif, à l'optimiser. Le Groupe a défini dans sa politique les produits dérivés susceptibles d'être utilisés comme instruments de couverture, parmi lesquels les *swaps* de taux, les *Cross Currency Swaps*, les options – y compris *caps*, *floors* et *swaptions* – et les contrats de taux à terme.

Le tableau ci-après présente, au 31 décembre 2018, 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	4	12
Baisse de 50 points de base des taux d'intérêt	(4)	(12)

La note 9.4 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.

9.1.3.3 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 2018, le taux de couverture de la position de change couvrable du Groupe s'élève à 97 %.

Au 31 décembre 2018, 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	2	8
USD	13	7
Autres devises	0	5
TOTAL	**15**	**20**

Le tableau ci-après présente, au 31 décembre 2018, 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	0,6
Autres devises	(0,5)
TOTAL	**(0,5)**

Une diminution de 10 % du cours des devises ci-dessus, au 31 décembre 2018, 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 9.4 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail des instruments de couverture du risque de change.

9.1.3.4 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 9.4 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail des instruments de couverture du risque sur action.

9.2 Résultat financier

Le résultat financier comprend le coût de l'endettement financier brut, les produits de trésorerie, le coût net financier des retraites après prise en compte du rendement des fonds et les autres charges et produits financiers (notamment les pertes et profits de change et les commissions bancaires).

Le résultat financier des exercices 2018 et 2017 comprend :

(en millions d'euros)	Exercice 2018	Exercice 2017
Coût de l'endettement financier brut	(300)	(298)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	22	23
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	**(278)**	**(275)**
Coût financier des retraites	(303)	(327)
Rendement des fonds	244	247
COÛT FINANCIER DES RETRAITES NET	**(59)**	**(80)**
Autres charges financières	(107)	(118)
Autres produits financiers*	633	25
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	**526**	**(93)**
RÉSULTAT FINANCIER	**189**	**(448)**

* *Dont 601 millions d'euros au titre de l'opération SWH/Sika.*

9.3 Endettement net

9.3.1 Emprunts et dettes financières

9.3.1.1 Dettes financières à long terme

Les dettes financières à long terme comprennent les émissions obligataires, les emprunts perpétuels, les titres participatifs, les titrisations à long terme et toutes les autres dettes financières à long terme, dont les emprunts liés aux contrats de location-financement et la juste valeur des dérivés de couverture de taux.

Selon la norme IAS 32, la distinction entre dettes et capitaux propres se fait en fonction de la substance du contrat et non de sa forme juridique. À cet égard, les titres participatifs sont classés dans les dettes financières.

Les dettes financières à long terme, 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.

9.3.1.2 Dettes financières à court terme

Les dettes financières à court terme comprennent la part à court terme des emprunts cités ci-dessus ainsi que les programmes de financement à court terme comme les *Commercial Paper*, les titrisations à court terme, les concours bancaires et autres dettes bancaires à court terme, 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.

9.3.1.3 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. 2018	31 déc. 2017
Émissions obligataires	8 309	6 757
Emprunt perpétuel et titres participatifs	203	203
Titrisation long terme	400	400
Autres passifs financiers à long terme	306	295
DETTES FINANCIÈRES LONG TERME - PART LONG TERME	**9 218**	**7 655**
DETTES FINANCIÈRES LONG TERME - PART COURT TERME	**1 184**	**1 064**
Programmes court terme (*NEU CP, US CP, Euro CP*)	0	0
Titrisation court terme	160	174
Concours bancaires et autres passifs financiers à court terme	319	346
EMPRUNTS À MOINS D'UN AN ET BANQUES CRÉDITRICES	**479**	**520**
TOTAL DETTE BRUTE	**10 881**	**9 239**
Disponibilités sur comptes bancaires	(1 551)	(1 658)
Portefeuille OPCVM et valeurs assimilées	(1 137)	(1 626)
DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	**(2 688)**	**(3 284)**
TOTAL ENDETTEMENT NET	**8 193**	**5 955**

La variation de la dette financière à long terme du Groupe se décompose comme suit :

	31 déc. 2017	Avec impact sur la trésorerie		Sans impact sur la trésorerie			31 déc. 2018
(en millions d'euros)		Augmentations	Diminutions	Évolution du périmètre	Écarts de conversion	Autres	
Dettes financières long terme - part long terme	7 655	2 508	(93)	55	16	(923)	9 218
Dettes financières long terme - part court terme	1 064	4	(869)	33	(1)	953	1 184
TOTAL DETTES FINANCIÈRES LONG TERME	**8 719**	**2 512**	**(962)**	**88**	**15**	**30**	**10 402**

Les principales variations avec impact sur la trésorerie sont détaillées en 9.3.3. La principale variation sans impact de trésorerie « Autres » correspond au reclassement en part court terme des dettes à échéance dans les douze mois.

La juste valeur des dettes brutes à long terme (parts à long et court terme) gérées par la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 9,8 milliards d'euros au 31 décembre 2018 (pour une valeur comptable enregistrée de 9,5 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.

9.3.2 Échéancier de la dette brute

L'échéancier de la dette brute du Groupe au 31 décembre 2018 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	949	4 080	3 618	8 647
	GBP	0	0	611	611
Emprunt perpétuel et titres participatifs	EUR	0	0	203	203
Titrisation long terme	EUR	100	400	0	500
Autres passifs financiers à long terme	Toutes devises	38	131	175	344
Intérêts courus dette long terme	Toutes devises	97	0	0	97
TOTAL DETTE LONG TERME		**1 184**	**4 611**	**4 607**	**10 402**
TOTAL DETTE COURT TERME	**Toutes devises**	**479**	**0**	**0**	**479**
TOTAL DETTE BRUTE		**1 663**	**4 611**	**4 607**	**10 881**

Au 31 décembre 2018, l'échéancier des intérêts futurs de la dette brute long terme 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	213	593	604	1 410

Les intérêts sur l'emprunt perpétuel et sur les titres participatifs sont calculés jusqu'en 2049.

9.3.3 Emprunts obligataires

La Compagnie de Saint-Gobain a émis :

- le 23 mars 2018, un emprunt obligataire de 750 millions d'euros avec un coupon de 1,125 % à échéance 23 mars 2026 ;
- le 18 avril 2018, un placement privé de 20 millions d'euros, indexé à la courbe *CMS* 20 ans à échéance 18 avril 2033 ; le 25 mai 2018, un placement privé de 60 millions d'euros, indexé à la courbe *CMS* 20 ans à échéance 25 mai 2033 ; des *swaps* ont été conclus pour fixer le taux de ces deux placements privés ;
- le 25 juin 2018, deux placements privés à taux variable Euribor 3 mois + 0,23 %, à échéance 25 juin 2020, l'un de 180 millions d'euros et l'autre de 300 millions d'euros ;
- le 21 septembre 2018, un emprunt obligataire de 500 millions d'euros avec un coupon de 0,875 % à échéance 21 septembre 2023 et un emprunt obligataire de 500 millions d'euros avec un coupon de 1,875 % à échéance 21 septembre 2028 ; le nominal de ce dernier a été porté à 700 millions d'euros par deux abondements de 100 millions d'euros chacun le 11 et le 12 octobre 2018.

Ces émissions permettent à Saint-Gobain de combiner allongement de la maturité moyenne de sa dette et optimisation de son coût de financement moyen.

La Compagnie de Saint-Gobain a remboursé les emprunts suivants arrivés à maturité :

- le 27 mars 2018, un emprunt obligataire de 750 millions de couronnes norvégiennes avec un coupon de 4 % ;
- le 8 octobre 2018, un emprunt obligataire de 750 millions d'euros avec un coupon de 4 %.

9.3.4 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 2018 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 cinq banques de référence pour des dépôts en euro à six mois). Le montant versé par titre en 2018 s'est élevé à 0 euro.

Ces titres ne sont pas remboursables et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

9.3.5 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 2018 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 2018 s'est élevé à 2 euros.

En avril 1984, la Compagnie de Saint-Gobain a également émis 194 633 titres participatifs de 1 000 écus de nominal, aujourd'hui de 1 000 euros.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps ; le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2018 s'élève à 77 516, soit un montant nominal de 77,5 millions d'euros.

La rémunération de ces titres participatifs est composée d'une part d'une partie fixe applicable à 60 % du montant nominal du titre et rémunérée à 7,5 % l'an, et d'autre part d'une partie variable applicable à 40 % du montant nominal du titre, liée au bénéfice net consolidé de l'exercice précédent et au taux de référence Libor EUR 6 mois + 7/8 %. Le montant versé par titre en 2018 s'est élevé à 66,33 euros, payé en deux fois (32,8 euros + 33,53 euros).

L'ensemble de ces titres participatifs n'est pas remboursable et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

9.3.6 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. 2018	Encours au 31 déc. 2018	Encours au 31 déc. 2017
Medium Term Notes		15 000	9 435	7 776
NEU CP	jusqu'à 12 mois	3 000	0	0
US Commercial Paper	jusqu'à 12 mois	873*	0	0
Euro Commercial Paper	jusqu'à 12 mois	873*	0	0

* *Équivalent à 1 000 millions d'USD sur la base du taux de change au 31 décembre 2018.*

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.

9.3.7 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 2022, avec deux options supplémentaires d'extension d'un an chacune ; la première option a été exercée, portant la nouvelle maturité à décembre 2023 ;
- un autre crédit syndiqué de 1,5 milliard d'euros, également de maturité décembre 2022 avec deux options d'extension d'un an chacune ; la première option a été exercée, portant la nouvelle maturité à décembre 2023.

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 2018, aucune de ces deux lignes de crédit n'est utilisée.

9.3.8 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 a été renouvelé le 10 novembre 2016 pour un montant maximal de 500 millions d'euros. Il s'élève à 500 millions d'euros au 31 décembre 2018 comme au 31 décembre 2017. Sur la base de fluctuations saisonnières historiques des créances à céder et des caractéristiques du contrat, 400 millions d'euros ont été classés en part à long terme et le solde est classé en part à court terme.

Le programme américain a été renouvelé le 19 décembre 2018 pour un montant maximal de 400 millions de dollars. Sa contre-valeur s'élève à 160 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 174 millions d'euros au 31 décembre 2017.

9.3.9 Dettes garanties par des actifs

Une partie des dettes, pour un montant de 9 millions d'euros au 31 décembre 2018, est garantie par des actifs immobilisés (hypothèques et nantissements de titres).

9.4 Instruments financiers

Le Groupe utilise des instruments financiers dérivés de taux, de change et de matières premières dans le but de couvrir les risques liés aux variations des taux d'intérêt, des devises et des cours des matières premières qui peuvent survenir dans le cadre de ses opérations courantes.

Selon les normes IAS 32 et 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.

a) 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.

b) 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.

c) 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.

d) 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.

Saint-Gobain applique, depuis le 1er janvier 2018, la norme IFRS 9 dans sa globalité y compris le dispositif relatif à la comptabilité de couverture. Les stratégies de gestion des risques et la documentation de couverture du Groupe sont conformes aux exigences d'IFRS 9. Compte tenu de la nature des transactions du Groupe, l'application de IFRS 9 n'a pas d'impact en date de transition et à la clôture concernant la comptabilité de couverture.

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. 2018	31 déc. 2017	Moins d'1 an	De 1 à 5 ans	Au-delà de 5 ans	31 déc. 2018
COUVERTURE DE JUSTE VALEUR			**0**	**0**				**0**
Couverture de flux futurs								
Change	3	(1)	2	(17)	342	0	0	342
Taux	0	(85)	(85)	(71)	0	0	424	424
Énergie et matières premières	1	(8)	(7)	4	54	11	0	65
Autres risques : actions	0	(13)	(13)	14	0	33	12	45
COUVERTURE DE FLUX FUTURS - TOTAL	**4**	**(107)**	**(103)**	**(70)**	**396**	**44**	**436**	**876**
Dérivés non qualifiés conclus principalement par la Compagnie de Saint-Gobain								
Change	3	(5)	(2)	72	1 424	3	0	1 427
Taux	0	0	0	0	0	0	0	0
Énergie et matières premières	0	0	0	0	0	0	0	0
DÉRIVÉS NON QUALIFIÉS - TOTAL	**3**	**(5)**	**(2)**	**72**	**1 424**	**3**	**0**	**1 427**
TOTAL	**7**	**(112)**	**(105)**	**2**	**1 820**	**47**	**436**	**2 303**

9.4.1 Instruments de change

a) *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.

b) 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.

9.4.2 Instruments de taux

a) *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).

b) *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).

9.4.3 Énergie et matières premières

a) *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).

9.4.4 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.

9.4.5 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 2018, cette valorisation n'est pas significative.

9.4.6 Impact en capitaux propres des instruments financiers qualifiés en couverture de flux futurs

Au 31 décembre 2018, la réserve IFRS de couverture des flux futurs (*cash flow hedge reserve* consolidée) représente un solde débiteur de 57 millions d'euros composé principalement :

- un montant débiteur de 38 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 ;
- un montant débiteur de 12 millions d'euros correspondant à la variation de valeur des couvertures de taux qualifiées en couverture de flux futurs ;
- un montant débiteur de 7 millions d'euros correspondant à la variation de valeur des couvertures d'énergie et de matières premières qualifiées en couverture de flux futurs.

Les dérivés qualifiés en couverture de flux futurs ne présentent pas d'inefficacité significative.

9.4.7 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 est négative de 2 millions d'euros au 31 décembre 2018 (positive de 2 millions d'euros au 31 décembre 2017).

9.4.8 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 2018, aucun dérivé incorporé matériel à l'échelle du Groupe n'a été identifié.

9.4.9 Structure de la dette du Groupe

La moyenne pondérée des taux d'intérêts de la dette brute totale, aux normes IFRS et après gestion (*swaps* de change, *swaps* de taux et *Cross Currency Swaps*), s'établit à 2,3 % au 31 décembre 2018 contre 2,8 % au 31 décembre 2017.

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 2,4 % au 31 décembre 2018 contre 3,2 % au 31 décembre 2017.

Le tableau ci-après présente la répartition par type de taux (fixe ou variable) de la dette brute du Groupe au 31 décembre 2018 après gestion par des *swaps* de taux, des *swaps* de change et des *Cross Currency Swaps*.

	Dette brute après gestion		
(en millions d'euros)	**Variable**	**Fixe**	**Total**
EUR	1 478	8 550	10 028
Autres devises	320	343	663
TOTAL	**1 798**	**8 893**	**10 691**
(en pourcentage)	17 %	83 %	100 %
Intérêts courus et autres passifs financiers			190
TOTAL DETTE BRUTE			**10 881**

9.5 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 2018

		Instruments financiers				Instruments financiers à la juste valeur selon les hiérarchies IFRS 7			
(en millions d'euros)	**Notes**	**Juste valeur par résultat**	**Juste valeur par autres éléments de l'état des produits et des charges comptabilisés**	**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	(4)			6 572	6 572				0
Prêts, dépôts et cautions	(7)			620	620				0
Titres de participation et autres titres	(7)		1 714		1 714	1 685		29	1 714
Instruments dérivés actifs		3	4		7		7		7
Disponibilités et équivalents de trésorerie		1 137		1 551	2 688	1 137	1 551		2 688
TOTAL ACTIF		**1 140**	**1 718**	**8 743**	**11 601**	**2 822**	**1 558**	**29**	**4 409**
Dettes fournisseurs et autres dettes	(4)			(9 952)	(9 952)				0
Dettes financières long terme et court terme				(10 794)	(10 794)				0
Instruments dérivés passifs		(5)	(107)		(112)		(112)		(112)
TOTAL PASSIF		**(5)**	**(107)**	**(20 746)**	**(20 858)**	**0**	**(112)**	**0**	**(112)**
TOTAL		**1 135**	**1 611**	**(12 003)**	**(9 257)**	**2 822**	**1 446**	**29**	**4 297**

Au 31 décembre 2017

		Instruments financiers				Instruments financiers à la juste valeur selon les hiérarchies IFRS 7			
(en millions d'euros)	Notes	Juste valeur par résultat	Juste valeur par autres éléments de l'état des produits et des charges comptabilisés	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	(4)			6 425	6 425				0
Prêts, dépôts et cautions	(7)			512	512				0
Titres de participation et autres titres	(7)		101		101			101	101
Instruments dérivés actifs		83	24		107		107		107
Disponibilités et équivalents de trésorerie		1 626		1 658	3 284	1 626	1 658		3 284
TOTAL ACTIF		**1 709**	**125**	**8 595**	**10 429**	**1 626**	**1 765**	**101**	**3 492**
Dettes fournisseurs et autres dettes	(4)			(9 818)	(9 818)				0
Dettes financières long terme et court terme				(9 169)	(9 169)				0
Instruments dérivés passifs		(11)	(94)		(105)		(105)		(105)
TOTAL PASSIF		**(11)**	**(94)**	**(18 987)**	**(19 092)**	**0**	**(105)**	**0**	**(105)**
TOTAL		**1 698**	**31**	**(10 392)**	**(8 663)**	**1 626**	**1 660**	**101**	**3 387**

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 10 CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

10.1 Capitaux propres

10.1.1 Capitaux propres

Au 31 décembre 2018, le nombre d'actions composant le capital social de la Compagnie de Saint-Gobain est de 546 585 004 actions au nominal de 4 euros (553 557 091 actions au 31 décembre 2017).

10.1.2 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 ».

10.1.3 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.

10.1.4 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 2 705 737 et à 2 771 372 respectivement aux 31 décembre 2018 et 2017. En 2018, le Groupe a acquis 14 050 245 actions (9 595 036 actions en 2017) directement sur le marché. Le nombre d'actions vendues en 2018 s'est élevé à 1 654 431 contre 1 715 619 en 2017. Enfin, 12 461 449 actions ont été annulées en 2018 et 7 000 000 actions en 2017.

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.

10.1.5 Dividendes

L'Assemblée générale, réunie le 7 juin 2018, a approuvé le dividende proposé au titre de l'exercice 2017, soit 1,30 euro par action.

10.2 Résultat par action

10.2.1 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 2018	Exercice 2017
Résultat net (part du Groupe) *(en millions d'euros)*	420	1 566
Nombre moyen pondéré de titres en circulation	547 105 985	553 383 836
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE) DE BASE PAR ACTION *(en euros)*	**0,77**	**2,83**

10.2.2 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 2018	Exercice 2017
Résultat net (part du Groupe) *(en millions d'euros)*	420	1 566
Nombre moyen pondéré et dilué de titres	550 016 438	556 655 598
RÉSULTAT NET (PART DU GROUPE) DILUÉ PAR ACTION *(en euros)*	**0,76**	**2,81**

Le nombre moyen pondéré et dilué de titres est calculé à partir du nombre moyen pondéré de titres en circulation en tenant compte de tous les effets de la conversion des instruments dilutifs existants, c'est-à-dire des plans d'options de souscription ou d'achat d'actions soit 200 702 titres et des plans d'attribution d'actions de performance soit 2 709 751 titres au 31 décembre 2018.

NOTE 11 IMPÔTS

11.1 Impôts sur les résultats

L'impôt exigible est le montant estimé de l'impôt dû au titre du bénéfice imposable d'une période, déterminé en utilisant les taux d'impôt qui ont été adoptés ou quasi adoptés à la date de clôture, et tout ajustement du montant de l'impôt exigible au titre des périodes précédentes.

La charge d'impôt sur les résultats s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice 2018	Exercice 2017
Impôts courants	**(404)**	**(445)**
France	(36)	(18)
Étranger	(368)	(427)
Impôts différés	**(86)**	**7**
France	25	64
Étranger	(111)	(57)
CHARGE TOTALE D'IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	**(490)**	**(438)**

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 34,43 % en 2018 et en 2017 et s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2018	Exercice 2017
Résultat net de l'ensemble consolidé	497	1 625
moins :		
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	30	33
Impôts sur les résultats	(490)	(438)
RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES AVANT IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	**957**	**2 030**
Taux d'imposition de la France	34,43 %	34,43 %
Impôt théorique au taux français	(330)	(699)
Incidence du différentiel de taux à l'étranger	136	161
Dépréciations d'actif et plus ou moins-values sur cession d'actif	(297)	(37)
Non reconnaissance d'impôts différés actifs	(57)	(10)
Report variable	(7)	98
Crédit d'Impôt Recherche (CIR), Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) et Cotisation sur la Valeur Ajoutée des Entreprises (CVAE)	6	9
Coûts relatifs aux dividendes	(10)	31
Autres impôts et reprises provisions	69	9
CHARGE TOTALE D'IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	**(490)**	**(438)**

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 les États-Unis, l'Inde, l'Allemagne, et le Royaume-Uni.

11.2 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
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2016	**825**
(Charges)/produits d'impôts différés	7
Variation des impôts différés relatifs aux écarts actuariels IAS 19	(89)
Report variable relatif aux écarts actuariels	(252)
Écarts de conversion	(40)
Évolution du périmètre et autres variations	60
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2017	**511**
(Charges)/produits d'impôts différés	(86)
Variation des impôts différés relatifs aux écarts actuariels IAS 19	(69)
Report variable relatif aux écarts actuariels	(1)
Écarts de conversion	9
Actifs et passifs détenus en vue de la vente	(20)
Évolution du périmètre et autres variations*	21
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2018	**365**

* *En 2018, la ligne « Évolution du périmètre et autres variations » comprend l'impact de l'application des normes IFRS 9 et IFRS 15 pour 9 millions d'euros.*

Les principaux éléments à l'origine de la comptabilisation d'impôts différés sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2018	31 déc. 2017
Retraites	460	562
Marques	(397)	(425)
Amortissements, amortissements dérogatoires et provisions à caractère fiscal	(705)	(711)
Déficits reportables	562	633
Autres	445	452
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	**365**	**511**
Dont :		
Impôts différés actifs	837	938
Impôts différés passifs	(472)	(427)

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 837 millions d'euros au 31 décembre 2018 (938 millions d'euros au 31 décembre 2017) principalement en France (209 millions d'euros), aux États-Unis (197 millions d'euros) et en Allemagne (153 millions d'euros). Au passif, le Groupe constate 472 millions d'euros au 31 décembre 2018 (427 millions d'euros au 31 décembre 2017) répartis sur différents pays dont le Royaume-Uni (179 millions d'euros), l'Inde (65 millions d'euros), la Suisse (58 millions d'euros) et le Danemark (42 millions d'euros). Les autres pays sont d'un montant nettement inférieur.

11.3 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 multicritères qui prend en compte l'horizon de récupération en se basant sur le plan stratégique mais également en tenant compte de la stratégie de récupération à long terme des déficits de chaque pays.

Le Groupe constate des actifs d'impôts différés sur déficits reportables pour un montant net de 562 millions d'euros au 31 décembre 2018 contre 633 millions au 31 décembre 2017. 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 2018, les actifs d'impôts différés, dont la récupération n'est pas jugée probable, s'élèvent à 451 millions d'euros (330 millions d'euros au 31 décembre 2017) et sont intégralement provisionnés. Les actifs d'impôts différés non reconnus concernent principalement les pays suivants : la France, la Chine, l'Espagne et les États-Unis.

NOTE 12 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

NOTE 13 HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES

Le montant total des honoraires des Commissaires aux comptes comptabilisé au compte de résultat au cours des exercices 2018 et 2017, est détaillé dans le chapitre « Informations complémentaires et tables de concordance » du Document de référence.

NOTE 14 PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Les principales sociétés consolidées sont présentées ci-dessous, notamment celles dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 100 millions d'euros.

Pôle Matériaux Innovants

		31 déc. 2018	
VITRAGE	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 %
Glasverarbeitungs-Gesellschaft Bremen mbH, Bremen*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Glassolutions Nord GmbH, Melsdorf*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Glassolutions Süd GmbH, Tuttlingen*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Glas-Funke GmbH, Kall*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Glasverarbeitungs-Gesellschaft Deggendorf mbH, Deggendorf*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Vetrotech Saint-Gobain Kinon GmbH, Aachen*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Autoglas GmbH, Herzogenrath*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Sekurit Deutschland Beteiligungen GmbH, Herzogenrath*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Sekurit Deutschland GmbH & CO Kg, Herzogenrath*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
FABA Autoglas Technik GmbH & Co. Betriebs-KG, Berlin*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Freeglass GmbH & Co. KG, Schwaikheim*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Autover Deutschland GmbH, Kerpen*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Freudenberger Autoglas GmbH, München*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Glassolutions Objekt-Center GmbH, Radeburg*	Allemagne	Intégration globale	99,99 %
Saint-Gobain Construction Products Belgium	Belgique	Intégration globale	100,00 %
Cebrace Cristal Plano Ltda	Brésil	Intégration globale	50,00 %
Saint-Gobain Do Brasil Ltda	Brésil	Intégration globale	100,00 %
SG Hanglas Sekurit (Shanghai) Co., LTD	Chine	Intégration globale	98,99 %
Hankuk Glass Industries Inc.	Corée du Sud	Intégration globale	97,98 %
Hankuk Sekurit Limited	Corée du Sud	Intégration globale	97,87 %
Saint-Gobain Cristaleria 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 %
Saint-Gobain Sekurit France	France	Intégration globale	100,00 %
Eurofloat	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain India Private Limited	Inde	Intégration globale	99,03 %
Saint-Gobain Glass Italia S.p.a	Italie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Mexico	Mexique	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Polska Sp Zoo	Pologne	Intégration globale	99,90 %
Saint-Gobain Innovative Materials Polska Sp Zoo	Pologne	Intégration globale	99,85 %
Saint-Gobain Sekurit CZ, Spol S.R.O	République tchèque	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Glass (United Kingdom) Limited	Royaume-Uni	Intégration globale	100,00 %
Vetrotech Saint-Gobain International	Suisse	Intégration globale	100,00 %

MATÉRIAUX HAUTE PERFORMANCE	Pays	31 déc. 2018	
		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 %
Ernst Winter & Sohn Norderstedt GmbH & Co. KG, Norderstedt*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics Isofluor GmbH, Neuss*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics MG Silikon GmbH, Lindau*	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 %
SEPR Keramik GmbH & Co. KG, Aachen*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Innovative Materials Belgium	Belgique	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Do Brasil Ltda	Brésil	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	100,00 %
Saint-Gobain Adfors America, Inc.	États-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics Corporation	États-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Abrasives, Inc.	États-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Ceramics & Plastics, Inc.	États-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Abrasifs	France	Intégration globale	99,98 %
Société Européenne des Produits Réfractaires - SEPR	France	Intégration globale	100,00 %
Grindwell Norton Ltd	Inde	Intégration globale	51,59 %
Saint-Gobain K.K.	Japon	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain America S.A De C.V.	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 Adfors CZ, S.R.O.	République tchèque	Intégration globale	100,00 %

Pôle Produits pour la Construction

AMÉNAGEMENT INTÉRIEUR	Pays	31 déc. 2018	
		Méthode de consolidation	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain Construction Products South Africa Ltd	Afrique du Sud	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 Construction Products Belgium	Belgique	Intégration globale	100,00 %
CertainTeed Gypsum Canada, Inc.	Canada	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Denmark A/S	Danemark	Intégration globale	99,97 %
Saint-Gobain Placo Iberica	Espagne	Intégration globale	99,83 %
CertainTeed Corporation	États-Unis	Intégration globale	100,00 %
CertainTeed Gypsum & Ceillings USA, Inc.	États-Unis	Intégration globale	100,00 %
CertainTeed Ceilings Corporation	États-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Finland OY	Finlande	Intégration globale	100,00 %
Placoplatre SA	France	Intégration globale	99,75 %
Saint-Gobain Isover	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain India Private Limited	Inde	Intégration globale	99,03 %
Saint-Gobain Construction Products (Ireland) Limited	Irlande	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain PPC Italia S.p.a	Italie	Intégration globale	100,00 %
Mag-Isover K.K.	Japon	Intégration globale	99,98 %
Glava As	Norvège	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Byggevarer AS	Norvège	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products Nederland BV	Pays-Bas	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products Polska Sp Zoo	Pologne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products CZ AS	République tchèque	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products United Kingdom Ltd	Royaume-Uni	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products Russie OOO	Russie	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Ecophon AB	Suède	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Sweden AB	Suède	Intégration globale	100,00 %
Izocam Ticaret VE Sanayi A.S.	Turquie	Intégration globale	47,53 %
Vinh Tuong Industrial Corporation	Vietnam	Intégration globale	98,65 %

AMÉNAGEMENT EXTÉRIEUR	Pays	31 déc. 2018	
		Méthode de consolidation	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain Weber GmbH	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain PAM Deutschland GmbH	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Argentina S.A	Argentine	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Do Brasil Ltda	Brésil	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Canalizaçao Ltda	Brésil	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Pipelines Co., Ltd	Chine	Intégration globale	100,00 %
CertainTeed Corporation	États-Unis	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Finland OY	Finlande	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Weber	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain PAM	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products United Kingdom Ltd	Royaume-Uni	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Sweden AB	Suède	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Weber AG	Suisse	Intégration globale	100,00 %

Pôle Distribution Bâtiment

		31 déc. 2018	
	Pays	Méthode de consolidation	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain Building Distribution Deutschland GmbH, Offenbach/Main*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Fliesen Discount GmbH, Berlin*	Allemagne	Intégration globale	100,00 %
Chr.Balzer GmbH & Co. KG, Marburg*	Allemagne	Intégration globale	67,34 %
Balzer & Nassauer GmbH & Co. KG, Herborn*	Allemagne	Intégration globale	67,34 %
Christian Balzer Beteiligungs GmbH & Co. KG, Allendorf (Eder)*	Allemagne	Intégration globale	67,34 %
Balzer GmbH & Co. KG, Allendorf (Eder)*	Allemagne	Intégration globale	67,34 %
Muffenrohr Tiefbauhandel GmbH, Ottersweier*	Allemagne	Intégration globale	67,34 %
Platten-Peter Fliesenzentrum Nord GmbH, Münster*	Allemagne	Intégration globale	67,34 %
Dr. Sporkenbach GmbH Holz- und Baufachhandel, Magdeburg*	Allemagne	Intégration globale	67,34 %
Saint-Gobain Distribuiçao Brasil Ltda	Brésil	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Distribution Denmark	Danemark	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Idaplac, S.L.	Espagne	Intégration globale	99,83 %
Saint-Gobain Distribucion Construccion, S.L	Espagne	Intégration globale	99,83 %
Distribution Sanitaire Chauffage	France	Intégration globale	100,00 %
Lapeyre	France	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Distribution Bâtiment France	France	Intégration globale	100,00 %
Optimera As	Norvège	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Distribution The Netherlands B.V	Pays-Bas	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Building Distribution Ltd	Royaume-Uni	Intégration globale	100,00 %
Saint-Gobain Distribution Nordic Ab	Suède	Intégration globale	100,00 %
Sanitas Troesch Ag	Suisse	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, 264b 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).*

2. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES CONSOLIDÉS

Exercice clos le 31 décembre 2018

A l'Assemblée générale

COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN S.A.

Les Miroirs

18, avenue d'Alsace

92400 Courbevoie

1. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la Compagnie de Saint-Gobain relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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.

2. 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 qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 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 ou par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes.

3. Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur la note 3 « Incidence des nouvelles normes » de l'annexe des comptes consolidés qui expose les conséquences de l'adoption au 1er janvier 2018 des normes IFRS 15 « Produits des activités ordinaires tirés des contrats conclus avec des clients » et IFRS 9 « Instruments financiers ».

4. 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.

Valorisation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles

Description du risque

Les écarts d'acquisition, les immobilisations incorporelles et corporelles présentent des valeurs nettes comptables significatives au 31 décembre 2018 de respectivement 9 988 m€, 2 526 m€ et 11 335 m€. 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, 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 et les analyses de juste valeur diminuée des coûts de la vente réalisés par la Direction selon les modalités décrites dans la note 6.5 de l'annexe aux états financiers consolidés ont conduit à comptabiliser des dépréciations à hauteur de 2 003 m€ au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018, tel qu'indiqué dans la note 4 de l'annexe aux états financiers consolidés.

La détermination de la valeur recouvrable de ces actifs constitue un point clé de l'audit compte tenu du caractère potentiellement significatif d'éventuelles dépréciations 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 hypothèses relatives à l'évolution future du chiffre d'affaires en volume comme en valeur, de la rentabilité, des investissements et des 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 oeuvre par la Direction du Groupe pour procéder aux tests et analyses de valeur, vérifié la permanence de la méthode utilisée pour les tests de valeur et testé le caractère effectif des contrôles mis en oeuvre par la Direction pour s'assurer de la qualité et de la fiabilité de ce processus et de sa cohérence avec les données du budget et du plan stratégique établis par la Direction Générale et présentés au Conseil d'administration de septembre 2018. Nous avons apprécié la cohérence et la pertinence des modifications apportées à certaines données prévisionnelles issues du plan stratégique de septembre 2018 au regard des faits nouveaux intervenus telles l'annonce du plan « *Tranform & Grow* » et l'évolution des négociations relatives au « *Brexit* ».

Nous avons également évalué 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 et analyses, notamment le taux d'actualisation et le taux de croissance annuel moyen à l'infini des flux de trésorerie futurs, en se référant à la fois à des données de marchés externes et à des analyses sur des sociétés comparables.

Pour une sélection d'unités génératrices de trésorerie, 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 Pôles et Activités concernés et, en fonction de leur disponibilité, de données externes relatives aux marchés ou à la concurrence. Nous avons porté une attention particulière quant à la détermination du montant normatif du flux de trésorerie terminal projeté à l'infini. Nous avons réalisé nos propres analyses de sensibilité à certaines variables clés du modèle de valorisation pour évaluer la matérialité des impacts potentiels sur la valeur recouvrable des actifs les plus risqués.

Nous avons vérifié que les informations données dans l'annexe aux états financiers consolidés sur la valorisation des écarts d'acquisition, immobilisations incorporelles et corporelles, les hypothèses sous-jacentes et les analyses de sensibilité sont appropriées.

Évaluation des litiges et provisions liés à l'amiante

Description du risque

Le Groupe est exposé à différents risques juridiques, notamment relatifs aux litiges liés à l'amiante aux États-Unis et au Brésil.

Comme indiqué en note 8 de l'annexe aux états financiers consolidés, ces risques et litiges font l'objet, le cas échéant, de provisions qui s'élèvent à 1 328 m€ au 31 décembre 2018. Les passifs éventuels significatifs, dont le montant ou l'échéance ne peuvent être estimés avec suffisamment de fiabilité, font l'objet d'informations dans l'annexe aux états financiers consolidés.

Concernant les risques liés à l'amiante aux États-Unis et au Brésil, la détermination et l'évaluation des provisions pour risques et litiges comptabilisées et l'adéquation des informations données dans l'annexe aux états financiers 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 ces provisions. Les éléments de jugement incluent notamment l'estimation du nombre et du coût des litiges futurs.

Notre réponse au risque

Afin d'obtenir une compréhension des litiges et passifs éventuels existants relatifs à l'amiante aux États-Unis et au Brésil et des éléments de jugement y afférents, nous nous sommes entretenus avec les Directions du Groupe, des Pôles, des Délégations et des principales filiales.

Nous avons :

- revu les procès-verbaux des Conseils 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 oeuvre par la Direction pour procéder à l'évaluation des provisions relatives aux risques liés à l'amiante aux États-Unis et au Brésil et déterminer les informations communiquées dans l'annexe aux états financiers consolidés ;
- fait une revue critique des notes d'analyse internes relatives à la probabilité et à l'incidence possible de ces risques, en examinant les éléments de procédure (courriers, réclamations, jugements, notifications, etc.) disponibles ainsi que les avis juridiques ou techniques, les réponses aux courriers de circularisation, rendus par des cabinets d'avocats ou d'experts externes choisis par la Direction. Nous avons notamment 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, pour l'évaluation des provisions amiante utilisant un modèle statistique, la permanence de la méthode utilisée, ainsi que la pertinence et la fiabilité des données de base et formules de calcul appliquées. Nous avons comparé, le cas échéant, les montants payés avec les provisions antérieurement comptabilisées afin de nous faire un avis sur la qualité des estimations réalisées par la Direction.

Nous avons vérifié que les informations données dans l'annexe des états financiers consolidés concernant ces litiges et passifs éventuels identifiés sont appropriées.

Accord relatif à l'acquisition de titres de Sika

Description du risque

Comme indiqué dans les notes 2.2 et 2.5 de l'annexe aux états financiers consolidés, le groupe Saint-Gobain a annoncé, le 11 mai 2018, avoir conclu un accord global avec Sika et la famille Burkard aux termes duquel, à l'issue de différentes opérations successives réalisées sur l'exercice 2018, le groupe Saint-Gobain, à travers la société SWH, est devenu le premier actionnaire de Sika dont il détient ainsi 10,75% du capital et des droits de vote, prenant par ailleurs certains engagements de conservation de titres et de plafonds de détention sur des durées déterminées. Cet accord global a résolu et mis fin aux litiges qui opposaient Sika, la famille Burkard et Saint-Gobain.

Cet accord se traduit pour Saint-Gobain par un résultat global de 781 m€ qui comprend, d'une part, un gain financier de 601 m€ (soit la différence entre la juste valeur de titres à la date de l'opération et la valeur de l'option d'achat conclue en décembre 2014) et, d'autre part, une indemnité compensatrice de 180 m€ enregistrée en autres produits opérationnels. Le Groupe a par ailleurs choisi de comptabiliser les variations ultérieures de juste valeur des titres Sika détenus par SWH en produits et charges reconnus directement en capitaux propres.

L'allocation du montant global de l'accord aux différentes lignes du compte de résultat, la présentation des titres au bilan et le traitement comptable de cette transaction libellée en franc suisse constituent un point clé de l'audit compte tenu des montants en jeu, de la complexité des composantes de l'accord global, de la multiplicité des impacts comptables et du degré de jugement de la part de la Direction dans le choix et la mise en oeuvre des normes comptables applicables.

Notre réponse au risque

Afin d'obtenir une compréhension exhaustive des différentes composantes de l'accord global, incluant leurs modalités et conditions de réalisation, et d'apprécier le traitement comptable de cet accord, nous avons :

- analysé les différents contrats conclus par le Groupe, d'une part avec Sika et la famille Burkard, et d'autre part dans le cadre du financement et de la couverture de change des opérations liées à cet accord ;
- pris connaissance des procès-verbaux du Conseil d'administration afférents ;
- effectué un examen critique des modalités de détermination de la juste valeur des titres Sika au moment de l'opération ; et
- réalisé des entretenus avec les principales Directions du Groupe impliquées.

Nous avons pris connaissance du processus mis en oeuvre par le Groupe pour s'assurer de la correcte traduction comptable de l'accord et des opérations liées et déterminer les informations à communiquer dans les notes annexes.

S'agissant de la détermination et de la présentation du montant global de l'accord au sein du compte de résultat consolidé et du tableau consolidé des flux de trésorerie, nous avons :

- apprécié leur conformité avec les normes IFRS ;
- corroboré les montants avec les éléments des contrats sous-jacents ; et
- vérifié l'exactitude des calculs arithmétiques réalisés.

Nous avons apprécié le caractère adéquat au regard des normes IFRS de la présentation et des règles ultérieures de comptabilisation et de valorisation des titres détenus par le Groupe à l'issue de cette opération.

Nous avons apprécié si les informations données dans les notes annexes aux états financiers consolidés sur cet accord et ses impacts comptables sont appropriées.

Évaluation des rabais commerciaux fournisseurs dans le Pôle Distribution Bâtiment

Description du risque

Le Pôle Distribution Bâtiment représente 46% du chiffre d'affaires du Groupe pour l'exercice 2018. La rentabilité de ces activités de négoce est sensible à l'obtention de rabais commerciaux auprès des fournisseurs qui viennent réduire le prix de revient des marchandises négociées. Comme indiqué dans les notes 4.1.2, 4.5.1 et 4.5.2 de l'annexe aux états financiers consolidés, la comptabilisation des rabais commerciaux fournisseurs affecte spécifiquement le poste Coût des produits vendus du compte de résultat consolidé ainsi que les postes Stocks et Autres créances de l'actif du bilan consolidé.

En raison de la grande diversité des produits et fournisseurs du Pôle Distribution Bâtiment, il existe un très grand nombre de contrats d'achats fournisseurs, complexes et variés, intégrant divers rabais commerciaux, dépendants ou non de conditions de volumes ou de seuils et conclus à différents niveaux de l'organisation du Pôle (local, régional, national, international). L'évaluation des rabais commerciaux à recevoir, dont le suivi est complexe et requiert une part d'estimation de la part de la Direction, constitue un point clé de l'audit. La détermination des montants de ces rabais commerciaux à prendre en compte dans la valorisation des stocks détenus par les enseignes du Pôle Distribution Bâtiment constitue également un point d'attention particulier.

Notre réponse au risque

Nous avons pris connaissance du processus d'estimation des rabais fournisseurs à recevoir à la date de clôture mis en oeuvre par les Directions commerciale et financière du Pôle Distribution Bâtiment et réalisé des tests sur le caractère effectif des contrôles mis en oeuvre par la Direction.

Nous avons par ailleurs évalué, sur une base pluriannuelle, la cohérence des taux de rabais commerciaux obtenus par enseigne et par pays, corroborée notamment par des entretiens auprès des Directions commerciale et financière à différents niveaux au sein du Pôle. Nous avons recalculé, sur la base d'un échantillon, les rabais fournisseurs obtenus en reprenant les termes des contrats d'achats et les volumes achetés. Nous avons également comparé de manière rétrospective les encaissements et avoirs reçus après la clôture comptable avec les créances commerciales comptabilisées et demandé à un échantillon de fournisseurs de nous confirmer directement le montant des rabais commerciaux dus au titre de l'exercice.

Concernant l'exactitude de l'intégration des rabais commerciaux obtenus dans la valorisation des stocks détenus par les enseignes du Pôle Distribution Bâtiment, nous avons vérifié l'homogénéité et la permanence des méthodes retenues au sein des enseignes. Nous avons réalisé par sondage des tests de comparaison entre la valorisation de certaines références produits dans les stocks avec les factures fournisseurs reçues, en y intégrant une estimation des différents rabais commerciaux ultérieurement obtenus.

Nous avons vérifié que les informations données dans l'annexe aux états financiers consolidés concernant les rabais commerciaux fournisseurs sont appropriées.

5. 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.

6. Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux Comptes

Le cabinet Petiteau Scacchi (puis PricewaterhouseCoopers Audit) a été nommé Commissaire aux Comptes de la Compagnie de Saint-Gobain par votre Assemblée générale du 26 juin 1986. Le cabinet KPMG Audit a été nommé Commissaire aux Comptes de la Compagnie de Saint-Gobain par votre Assemblée générale du 10 juin 2004.

Au 31 décembre 2018, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la trente-troisième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la quinzième année de sa mission sans interruption.

7. 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, c'est à la Direction qu'il incombe 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.

8. 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.

Conformément aux dispositions de 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 oeuvre 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 oeuvre, 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.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 21 février 2019

Les Commissaires aux Comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

Edouard Sattler | Cécile Saint-Martin | Jean-Paul Thill | Bertrand Pruvost

3. COMPTES ANNUELS 2018 DE LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN (SOCIÉTÉ MÈRE)

Compte de résultat

(en milliers d'euros)		31 déc. 2018	31 déc. 2017
Produits d'exploitation			
Redevances		109 057	106 158
Autres services		79 552	74 916
Chiffre d'affaires net		**188 609**	**181 074**
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions		9 164	4 691
Transferts de charges		8 458	17 726
Autres produits		1 663	1 050
	TOTAL I	**207 894**	**204 541**
Charges d'exploitation			
Autres achats, charges et services externes		(131 034)	(137 116)
Impôts, taxes et versements assimilés		(7 510)	(7 332)
Rémunération du personnel		(49 375)	(49 133)
Charges sociales		(17 124)	(16 903)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions		(19 401)	(14 933)
Autres charges		(2 097)	(2 250)
	TOTAL II	**(226 541)**	**(227 667)**
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (NOTE 2)		**(18 647)**	**(23 126)**
Quote-part résultat sur opérations en commun			
Profits	**TOTAL III**		
Pertes	**TOTAL IV**		
Produits financiers			
De participations		894 948	845 058
Revenus des prêts et placements et produits assimilés		296 228	290 148
Revenus d'autres valeurs mobilières de l'actif immobilisé		11	11
Autres intérêts et produits assimilés		2 398	3 075
Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges		33	
Différences positives de change		7 642	5 461
Produits nets s/cessions de valeurs mobilières de placement		556	10
	TOTAL V	**1 201 817**	**1 143 763**
Charges financières			
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions		(389 272)	(21 264)
Intérêts et charges assimilées		(259 744)	(260 670)
Différences négatives de change		(16)	
Charges nettes s/cessions de valeurs mobilières de placement		(3 336)	(891)
	TOTAL VI	**(652 369)**	**(282 825)**
RÉSULTAT FINANCIER (NOTE 3)		**549 448**	**860 938**

(en milliers d'euros)	31 déc. 2018	31 déc. 2017
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	**530 801**	**837 812**
Produits exceptionnels		
Sur opérations de gestion	16 912	27 957
Sur opérations en capital	3 081	417
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	41 611	45 597
TOTAL VII	**61 604**	**73 971**
Charges exceptionnelles		
Sur opérations de gestion	(30 589)	(33 212)
Sur opérations en capital	(5 933)	(347)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	(40 912)	(52 760)
TOTAL VIII	**(77 434)**	**(86 319)**
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (NOTE 4)	**(15 830)**	**(12 348)**
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES (NOTE 5) TOTAL IX	**154 213**	**14 032**
TOTAL DES PRODUITS	**1 471 315**	**1 422 275**
TOTAL DES CHARGES	**(802 131)**	**(582 779)**
RÉSULTAT NET	**669 184**	**839 496**

Bilan

Actif

(en milliers d'euros)		31 déc. 2018 Brut	Amortissements et dépréciations	Net	31 déc. 2017
ACTIF IMMOBILISÉ					
Immobilisations incorporelles (note 6)					
Fonds commercial [1]		567	(567)	-	-
Autres immobilisations incorporelles		51 578	(44 643)	6 935	8 858
Immobilisations incorporelles en cours		3 376		3 376	3 545
Immobilisations corporelles (note 7)					
Terrains		51		51	51
Constructions		1 400	(740)	660	725
Autres		13 936	(8 757)	5 179	5 430
Immobilisations corporelles en cours		36 288		36 288	8 982
Immobilisations financières [2] (note 8)					
Titres de participation		13 105 069	(401 068)	12 704 001	13 074 998
Créances rattachées à des participations		14 359 317		14 359 317	13 461 488
Autres titres immobilisés		5 979	(2 383)	3 596	12 612
Prêts		1 328 907		1 328 907	378 729
Autres immobilisations financières		1 587		1 587	1 415
	TOTAL I	**28 908 055**	**(458 158)**	**28 449 897**	**26 956 833**
ACTIF CIRCULANT (NOTE 9)					
Créances autres [3]		1 717 857		1 717 857	1 236 609
Valeurs mobilières de placement		974 574	(132)	974 442	1 368 954
Disponibilités		857 658		857 658	541 724
Comptes de régularisation					
Charges constatées d'avance [3]		2 326		2 326	1 707
	TOTAL II	**3 552 415**	**(132)**	**3 552 283**	**3 148 994**
Charges à répartir sur plusieurs exercices	TOTAL III	48 281	-	48 281	57 487
Écarts de conversion actif	TOTAL IV	-	-	-	-
TOTAL GÉNÉRAL		**32 508 751**	**(458 290)**	**32 050 461**	**30 163 314**
(1) dont droit au bail				-	-
(2) dont à moins d'un an				3 768 770	2 788 313
(3) dont à plus d'un an				309	347

Passif

(en milliers d'euros)		31 déc. 2018	31 déc. 2017
CAPITAUX PROPRES (NOTE 10)			
Capital social		2 186 340	2 214 228
Primes d'émission, de fusion, d'apport		5 427 333	5 722 606
Ecart de réévaluation		45 023	45 023
Réserves :			
Réserve légale*		218 634	221 423
Réserves réglementées		2 617 758	2 617 758
Autres réserves		301 428	301 428
Report à nouveau		5 580 381	5 448 361
Résultat de l'exercice		669 184	839 496
Provisions réglementées (note 12)		3 247	3 247
	TOTAL I	**17 049 328**	**17 413 570**
AUTRES FONDS PROPRES (NOTE 11)			
Produits des émissions de titres participatifs	TOTAL I *bis*	170 035	170 035
PROVISIONS (note 12)			
Provisions pour risques		20 120	29 613
Provisions pour charges		258 392	241 826
	TOTAL II	**278 512**	**271 439**
DETTES (1) (note 13)			
Autres emprunts obligataires		9 424 470	7 742 616
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit (2)		8 034	35 559
Emprunts et dettes financières divers		4 970 017	4 204 668
Dettes fiscales et sociales		60 931	192 681
Autres dettes		88 830	132 674
Comptes de régularisation			
Produits constatés d'avance		304	72
	TOTAL III	**14 552 586**	**12 308 270**
Écarts de conversion passif	TOTAL IV	0	0
TOTAL GÉNÉRAL		**32 050 461**	**30 163 314**
* dont réserve de plus-values long terme affectée		14 225	14 225
(1) dont à plus d'un an		8 381 073	6 826 143
dont à moins d'un an		6 171 513	5 482 127
(2) dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques		8 034	35 559

8

Tableau des flux de trésorerie

(en milliers d'euros)	2018	2017
RÉSULTAT NET	**669 184**	**839 496**
Dotation aux amortissements	22 320	26 244
Dotation/Reprise de provisions	378 010	12 423
Résultat des réalisations d'actifs	23 774	(66)
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	**1 093 288**	**878 097**
(Augmentation) diminution des créances autres	(481 248)	928 140
(Augmentation) diminution des charges à répartir et constatées d'avance	4 093	(17 046)
Augmentation (diminution) des dettes fiscales et sociales	(131 750)	152 668
Augmentation (diminution) des autres dettes	(43 845)	(152 867)
VARIATION DES ÉLÉMENTS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT DE L'EXERCICE	**(652 750)**	**910 895**
TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION	**440 538**	**1 788 992**
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(2 698)	(3 048)
Acquisition d'immobilisations corporelles	(30 127)	(10 427)
Acquisition de titres de participation et autres titres immobilisés	3	(39 306)
Acquisition d'actions propres	(531 855)	(403 344)
Actifs immobilisés cédés	3 834	416
(Augmentation) diminution des créances rattachées à des participations	(897 830)	(903 750)
(Augmentation) diminution des prêts	(950 177)	(18 587)
(Augmentation) diminution des autres immobilisations financières	(172)	(263)
TRÉSORERIE NETTE AFFECTÉE À DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT/DE DÉSINVESTISSEMENT	**(2 409 022)**	**(1 378 309)**
Augmentation de capital	192 914	187 230
Affectation du dividende	(707 475)	(694 143)
Augmentation (diminution) des provisions pour risques et charges	509	(36 161)
Augmentation (diminution) des dettes financières	1 673 843	(133 462)
Augmentation (diminution) des banques créditrices et autres emprunts à court terme	745 835	(576 385)
Diminution (augmentation) des valeurs mobilières de placement	378 791	662 757
Augmentation (diminution) des écarts de conversion		
TRÉSORERIE NETTE DÉGAGÉE PAR (OU UTILISÉE PAR) DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	**2 284 417**	**(590 164)**
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE	**315 933**	**(179 481)**
Disponibilités au 1er janvier :	541 724	721 205
Disponibilités au 31 décembre :	857 657	541 724
Analyse des disponibilités au 31 décembre		
Banques	857 657	541 724
Caisses	0	0
Total	857 657	541 724

Annexe aux comptes annuels 2018

Note 1 Règles et méthodes comptables 286

Note 2 Résultat d'exploitation 287

Note 3 Résultat financier 287

Note 4 Résultat exceptionnel 287

Note 5 Impôts sur les bénéfices 288

Note 6 Immobilisations incorporelles 288

Note 7 Immobilisations corporelles 288

Note 8 Immobilisations financières 289

Note 9 Actif circulant 290

Note 10 Capitaux propres 292

Note 11 Autres fonds propres 296

Note 12 État des provisions 296

Note 13 Dettes 297

Note 14 Transactions avec les entreprises et parties liées 300

Note 15 Inventaire du portefeuille 301

Note 16 Renseignements concernant les participations directes de la compagnie dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital 302

Note 17 Engagements hors bilan 304

Note 18 Informations sur les honoraires des Commissaires aux comptes 305

Note 19 Informations sur le personnel 305

Note 20 Litiges 306

Note 21 Événements postérieurs à la clôture de l'exercice 308

L'exercice a une durée de douze mois, recouvrant la période du 1er janvier au 31 décembre 2018.

Les notes, ci-après, font partie intégrante des comptes annuels.

Ces comptes annuels ont été arrêtés le 21 février 2019 par le Conseil d'administration.

NOTE 1 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les états financiers sont établis conformément au Plan Comptable Général en vigueur, aux dispositions de la législation française et aux principes généralement admis en France.

Les états financiers de l'établissement allemand sont incorporés dans ceux du siège de la Compagnie de Saint-Gobain.

Immobilisations incorporelles

Le fonds commercial reçu en apport, ne bénéficiant pas de protection juridique, a été amorti en 25 ans. Les autres immobilisations incorporelles, constituées de logiciels, sont évaluées à leur coût d'acquisition et sont amorties sur une durée de trois, cinq ou dix ans.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires), à l'exception des immobilisations acquises avant le 31 décembre 1976 qui ont fait l'objet d'une réévaluation.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire ou dégressif en fonction de la durée de vie prévue. Les durées les plus fréquemment utilisées sont les suivantes :

Constructions	40 à 50 ans	Linéaire
Agencements des constructions	12 ans	Linéaire
Installations générales	5 à 12 ans	Linéaire
Mobilier de bureau	10 ans	Linéaire
Matériel de bureau	5 ans	Linéaire
Matériel de transport	4 ans	Linéaire
Matériel informatique	3 ans	Linéaire ou Dégressif

Immobilisations financières, participations, autres titres immobilisés

Les titres de participation sont entrés en comptabilité à leur coût d'acquisition, frais accessoires inclus. Périodiquement, et notamment lors de l'inventaire, les titres sont évalués à leur valeur d'utilité. L'estimation de la valeur d'utilité tient compte de différents critères : 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 performances.

Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée. Si elle est supérieure, la plus-value latente n'est pas comptabilisée. Aucune compensation n'est pratiquée entre plus et moins-value.

Les actions propres détenues par la Compagnie de Saint-Gobain dans le cadre de la couverture de plans d'options d'achats sont classées au bilan dans la rubrique « Autres titres immobilisés ». Ces actions font l'objet d'une évaluation au plus bas du prix d'achat, du prix de marché ou du prix de levée des options accordées aux salariés lorsque la levée de celles-ci est probable.

Les actions propres détenues par la Compagnie de Saint-Gobain en vue de leur annulation sont comptabilisées à leur valeur d'acquisition et ne sont ni réévaluées ni provisionnées.

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.

Sont également classés en valeurs mobilières de placement, les titres auto-détenus par la Société autres que ceux classés en immobilisations financières.

La valeur de ces titres de placement est déterminée en appliquant la méthode PEPS (premier entré/premier sorti).

Opérations en devises

Les charges et produits sont enregistrés pour leur contre-valeur en euros à la date de l'opération. Les dettes, créances et disponibilités en devises sont converties au taux de clôture, de même que les instruments de couverture correspondants, les différences résultant de cette conversion figurent en « différences de change ». Une provision pour pertes de change est constituée pour faire face aux pertes latentes exceptionnellement non couvertes.

Gestions des risques/Instruments financiers

Le risque de liquidité est géré avec pour principal objectif de garantir le renouvellement des financements du Groupe et, dans le respect de cet objectif, d'optimiser le coût financier annuel de la dette. Ainsi, la part de la dette à long terme dans la dette totale est toujours maintenue à un niveau élevé. De même, l'échéancier de cette dette à long terme est étalé de manière à répartir sur différents exercices les appels au marché effectués lors de son renouvellement.

La Compagnie de Saint-Gobain gère, essentiellement pour le compte de ses filiales, la couverture des risques de change, des risques de taux d'intérêt, et des risques de prix de l'énergie et des matières premières résultant des activités internationales du Groupe. Elle gère également pour elle-même et pour le compte de ses filiales la couverture du risque lié à l'évolution du cours de l'action Saint-Gobain sur la charge relative aux plans d'unités de performance.

Les instruments financiers dérivés utilisés pour couvrir les risques de change sont principalement des contrats d'achat ou de vente à terme fermes et des options de change. Les créances et les dettes en devises qui sont couvertes par des contrats d'achat ou de vente à terme sont valorisées au bilan à leur taux de couverture.

Les gains et les pertes latents sur les options de change qualifiées comptablement de couverture sont comptabilisés dans le compte de résultat pour la part représentant leur valeur temps et en compte de bilan pour la part représentant leur valeur intrinsèque. Pour les options de change non qualifiées comptablement de couverture, seules les pertes latentes sont enregistrées en compte de résultat.

Pour couvrir les risques de taux, la Compagnie de Saint-Gobain utilise principalement des *swaps* de taux et des *cross-currency swaps*. Les charges et les produits financiers relatifs aux *swaps* de taux et aux *cross currency swaps* sont reconnus en résultat de façon symétrique à l'enregistrement des charges et des produits générés par l'élément couvert.

Les gains et les pertes latents sur les options de taux qualifiées de couverture sont comptabilisés dans le compte de résultat pour la part représentant leur valeur temps et en compte de bilan pour la part représentant leur valeur intrinsèque. Pour les options de taux non qualifiées comptablement de couverture, leur valeur de marché est enregistrée en compte de résultat.

Pour couvrir les risques de ses filiales sur l'énergie et les matières premières, la Compagnie de Saint-Gobain utilise, principalement, des *swaps* d'énergie et de matières premières. Les charges et les produits financiers relatifs à ces *swaps* sont reconnus en résultat de façon symétrique à l'enregistrement des charges et des produits générés par l'élément couvert.

Pour couvrir le risque lié à l'évolution du cours de l'action Saint-Gobain sur la charge relative aux plans d'unités de performance, la Compagnie de Saint-Gobain utilise des contrats d'*equity swaps*, réglés en espèce, qualifiés comptablement de couverture.

La Compagnie de Saint-Gobain a appliqué à compter du 1er janvier 2017 le règlement ANC n° 2015-05 du 2 juillet 2015 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture (« ANC 2015-05 ») aux opérations existantes à cette date.

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 4,5 millions d'euros par rapport à 2017 ; il ressort en perte de 18,6 millions d'euros contre une perte de 23,1 millions d'euros en 2017.

NOTE 3 RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier se dégrade de 311,5 millions d'euros (produit net de 549,4 millions d'euros contre 860,9 millions d'euros en 2017).

Cette variation s'explique principalement comme suit :

- augmentation de 50 millions d'euros des produits des participations (dividendes reçus des filiales et remontée du résultat de l'exercice 2018 des filiales de la succursale allemande) ;
- augmentation de 6,3 millions d'euros des revenus des prêts, placements et autres produits assimilés nets des frais financiers exposés ;
- augmentation des dotations aux amortissements et aux provisions de 368 millions d'euros (charge de 389,3 millions d'euros en 2018 contre 21,3 millions d'euros en 2017). La charge de 2018 intègre 371 millions d'euros de provisions pour dépréciation de titres de participation, dont 333 millions d'euros concernant Saint-Gobain Matériaux de Construction (valeur brute 2 124 millions d'euros, valeur nette 1 791 millions d'euros), 8 millions d'euros concernant Saint-Gobain Innovative Materials (Belgique) et 30 millions d'euros concernant les titres Saint-Gobain PAM ;
- un résultat de change en amélioration de 2,1 millions d'euros.

NOTE 4 RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel est en perte de 15,8 millions d'euros, en raison principalement de coûts exceptionnels engagés dans le cadre du programme *Transform & Grow*, et de la charge relative aux plans Groupe de rémunération à long terme, partiellement compensés par une reprise nette de provisions sur impôts de 17,3 millions d'euros de l'établissement allemand.

NOTE 5 IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Le produit net d'impôt ressort à 154,2 millions d'euros, et se décompose comme suit :

- un produit net d'impôt évalué à 130,5 millions d'euros au titre du régime de l'intégration fiscale (France) ;
- un produit net d'impôt de 23,7 millions d'euros de l'établissement allemand.

En France, le résultat d'intégration fiscale est déficitaire. Le déficit 2018 vient s'ajouter aux pertes antérieures reportables. Le total des déficits ainsi cumulés est estimé au 31 décembre 2018 à 991 millions d'euros.

L'établissement stable allemand de la Compagnie de Saint-Gobain est l'entité tête de Groupe d'une intégration fiscale locale *(Organschaft)*. Cet établissement a dégagé un résultat d'intégration fiscale positif en 2018. Au 31 décembre 2018, les économies futures d'impôt qui se rattachent aux déficits restant à imputer sont de 33,2 millions d'euros.

Les économies futures d'impôts ne sont pas reconnues dans les comptes annuels, mais dans les seuls comptes consolidés.

NOTE 6 IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

	Immobilisations				Amortissements				Valeur nette
en milliers d'euros	Valeur brute au début de l'exercice	Augmen-tations	Diminutions	Valeur brute à la fin de l'exercice	Cumulés au début de l'exercice	Augmen-tations	Diminutions	Cumulés à la fin de l'exercice	Fin de période
Fonds commercial	567			567	567			567	0
Autres immobilisations incorporelles	50 892	712	(26)	51 578	42 034	2 633	(24)	44 643	6 935
Immobilisations incorporelles en cours	3 545	2 562	(2 731)	3 376	0			0	3 376
TOTAL	**55 004**	**3 274**	**(2 757)**	**55 521**	**42 601**	**2 633**	**(24)**	**45 210**	**10 311**

NOTE 7 IMMOBILISATIONS CORPORELLES

	Immobilisations				Amortissements				Valeur nette
(en milliers d'euros)	Valeur brute au début de l'exercice	Augmen-tations	Diminutions	Valeur brute à la fin de l'exercice	Cumulés au début de l'exercice	Augmen-tations	Diminutions	Cumulés à la fin de l'exercice	Fin de période
Terrains	51			51	0			0	51
Constructions	1 400			1 400	675	65		740	660
Autres immobilisations corporelles	12 768	2 821	(1 653)	13 936	7 338	2 568	(1 149)	8 757	5 179
Immobilisations corporelles en cours	8 982	27 538	(232)	36 288	0			0	36 288
Avances et acomptes	0			0	0			0	0
TOTAL	**23 201**	**30 359**	**(1 885)**	**51 675**	**8 013**	**2 633**	**(1 149)**	**9 497**	**42 178**

L'augmentation des immobilisations corporelles en cours correspond pour l'essentiel aux dépenses immobilisables à la charge du preneur dans le cadre de la construction du futur siège de la Compagnie de Saint-Gobain.

NOTE 8 IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

	Immobilisations			
(en milliers d'euros)	**Valeur brute au début de l'exercice**	**Augmentations**	**Diminutions**	**Valeur brute à la fin de l'exercice**
Titres de participation	13 105 066	3	0	13 105 069
Créances rattachées à des participations	13 461 488	8 485 445	(7 587 616)	14 359 317
Autres titres immobilisés	14 026	0	(8 047)	5 979
Prêts	378 729	1 274 789	(324 611)	1 328 907
Autres immobilisations financières	1 415	829	(657)	1 587
TOTAL	**26 960 724**	**9 761 066**	**(7 920 931)**	**28 800 859**

Mouvements sur les titres de participation

(en milliers d'euros)	**Augmentations**	**Diminutions**
Acquisition de titres Saint Gobain Cristaleria	3	
TOTAL	**3**	**0**

En 2018, 371 millions d'euros de provisions pour dépréciation de titres de participation ont été enregistrés (voir note 3 ci-dessus).

Ventilation à plus ou moins d'un an des créances, prêts et autres immobilisations financières

		Échéance	
(en milliers d'euros)	**Montant brut**	**À un an au plus**	**À plus d'un an**
Créances rattachées à des participations	14 359 317	2 440 513	11 918 804
Prêts	1 328 907	1 328 257	650
Autres	1 587		1 587
TOTAL	**15 689 811**	**3 768 770**	**11 921 041**

Mouvements sur les autres titres immobilisés

(en milliers d'euros)	**Augmentations**	**Diminutions**
Achat d'actions propres pour annulation	511 392	
Annulation d'actions propres		(518 865)
Cession d'actions propres dans le cadre de plans d'options d'achat		(457)
Provisions sur actions propres en couverture de plans d'options d'achat		(1 086)
TOTAL	**511 392**	**(520 408)**

Mouvements sur actions propres classées en immobilisations financières

	Nb d'actions détenues	Valeur Brute *(en milliers d'euros)*	Valeur Nette *(en milliers d'euros)*
AU 31 DÉCEMBRE 2016	**0**	**0**	**0**
Acquisition en 2017	7 293 489	353 977	352 613
Vente en 2017	(7 071)	(344)	(275)
Annulation en 2017	(7 000 000)	(339 738)	(339 738)
AU 31 DÉCEMBRE 2017	**286 418**	**13 895**	**12 600**
Acquisition en 2018	12 307 163	511 392	511 392
Vente en 2018	(11 785)	(573)	(457)
Annulation en 2018	(12 461 449)	(518 865)	(518 865)
Complément provision dépréciation			(1 086)
AU 31 DÉCEMBRE 2018	**120 347**	**5 849**	**3 584**

Au cours de l'exercice 2018, la Compagnie a procédé, hors contrat de liquidité, au rachat de 12 773 437 actions d'une valeur nominale de 4 euros, pour un montant de 531,8 millions d'euros (51,1 millions d'euros en nominal).

Sur ces 12 773 437 actions,

- 12 307 163 actions rachetées en vue de leur annulation ont été classées en immobilisations financières pour un montant brut de 511,4 millions d'euros (49,2 millions d'euros de valeur nominale) ;
- le solde, soit 466 274 actions rachetées en couverture de plans d'allocation d'actions aux salariés, a été classé en valeurs mobilières de placement pour un montant de 20,4 millions d'euros (1,9 million d'euros de valeur nominale).

Le 15 juin et le 30 novembre ont été respectivement annulées 6 000 000 puis 6 461 449 actions.

Au cours de l'exercice 2018, 438 468 actions auto-détenues ont été remises dans le cadre de plans d'actions de performance existantes, et 11 785 actions auto-détenues ont été remises dans le cadre de plans d'options d'achat (respectivement 458 795 et 7 071 actions en 2017). Par ailleurs, 429 actions ont été remises en régularisation de plans antérieurs.

Au 31 décembre 2018, le nombre total d'actions auto-détenues s'élève à 2 044 498, dont :

- 116 559 actions propres détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité (voir note 9 Valeurs mobilières de placement) ;
- 120 347 actions propres détenues en vue de la couverture de plans d'options d'achat (voir ci-dessus) ;
- 1 807 592 actions propres détenues en vue de la couverture de plans d'allocation d'actions aux salariés (voir note 9 Valeurs mobilières de placement).

NOTE 9 ACTIF CIRCULANT

Échéances des créances de l'actif circulant

		Échéance	
(en milliers d'euros)	Montant brut	À un an au plus	À plus d'un an
Créances autres	1 717 857	1 717 616	241
Charges constatées d'avance	2 326	2 258	68
TOTAL	**1 720 183**	**1 719 874**	**309**
Provision clients douteux	-	-	-

Analyse du poste « Créances autres »

(en milliers d'euros)	2018	2017
Comptes courants filiales	1 653 199	1 128 524
Mises au marché *swaps* et options [1]	1 979	60 139
Clients Groupe	34 098	25 848
Produits à recevoir & avoirs à recevoir	19 874	16 732
Créances fiscales	1 638	1 954
Groupe - produits à recevoir & avoirs à recevoir	1 168	799
Clients hors Groupe	1 229	769
Fournisseurs - avances & acomptes versés	291	417
Impôts sur les bénéfices	570	374
Autres	3 811	1 053
TOTAL	**1 717 857**	**1 236 609**

(1) L'ensemble des positions débitrices sur les mises au marché des contrats de swaps et options est porté à l'actif du bilan dans le poste « créances autres » tandis que les positions créditrices sont portées au passif du bilan sur la ligne « autres dettes ».

Valeurs mobilières de placement

Au 31 décembre 2018, les valeurs mobilières de placement s'élèvent à 974 millions d'euros.

Elles se composent pour l'essentiel de 894 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 1 807 592 actions propres détenues en vue de la couverture de plans d'allocation d'actions de performance aux salariés.

Les valeurs mobilières de placement comprennent enfin des titres détenus dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la charte de déontologie de l'AMAFI (Association française des marchés financiers) reconnue par l'Autorité des marchés financiers, signé avec EXANE BNP PARIBAS le 16 novembre 2007 et mis en œuvre le 3 décembre 2007, pour une période s'achevant au 31 décembre 2007 et renouvelable depuis par tacite reconduction.

Dans le cadre de ce contrat de liquidité, la Compagnie détient au 31 décembre 2018 :

- des parts d'un FCP monétaire euro pour un montant de 0,9 million d'euros ;
- et 116 559 actions propres.

Dans le cadre de ce contrat, 1 276 808 actions ont été achetées et 1 203 749 actions ont été vendues en 2018 et 1 293 253 actions avaient été achetées et 1 249 753 actions avaient été vendues en 2017.

Charges à répartir sur plusieurs exercices

(en milliers d'euros)	2018	2017
Frais d'émission d'emprunts obligataires	40 173	47 216
Frais d'émission sur lignes syndiquées	8 108	10 271
CHARGES À RÉPARTIR	**48 281**	**57 487**

En 2018, ce compte a enregistré 11,1 millions d'euros de frais relatifs à la mise en place des emprunts et les amortissements se sont élevés à 20,3 millions d'euros.

Les opérations de refinancement correspondantes sont analysées dans la note 13.

NOTE 10 CAPITAUX PROPRES

10.1 Mouvements sur le capital social

Valeur du nominal au 31/12/2017 : 4 euros Valeur du nominal au 31/12/2018 : 4 euros	Nombre d'actions	Montant du capital *(en milliers d'euros)*
SITUATION AU DÉBUT DE L'EXERCICE	**553 557 091**	**2 214 228**
Augmentation de capital/Plan d'Épargne Groupe (16 mai 2018)	4 932 767	19 731
Réduction de capital/Annulation d'actions (15 juin 2018)	(6 000 000)	(24 000)
Réduction de capital/Annulation d'actions (30 novembre 2018)	(6 461 449)	(25 845)
Augmentation de capital/plans d'options de souscription (31 déc. 2018)	556 595	2 226
SITUATION AU 31/12/2018	**546 585 004**	**2 186 340**

Au 31 décembre 2018 le capital social s'élève à 2 186 340 milliers d'euros et il se compose de 546 585 004 actions d'une valeur nominale de 4 euros chacune.

10.2 Tableau de variations des capitaux propres

(en milliers d'euros)	Montant
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2017 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2017	**17 413 570**
Augmentation de capital/Plan d'Épargne Groupe (16 mai 2018)	178 230
Affectation du dividende relatif à l'exercice 2017	(707 475)
Réduction de capital/Annulation d'actions (15 juin 2018)	(271 244)
Réduction de capital/Annulation d'actions (30 nov. 2018)	(247 621)
Augmentation de capital/plans d'options de souscription (31 déc. 2018)	14 685
Résultat de l'exercice 2018	669 184
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2018 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2018	**17 049 328**

10.3 Faits marquants

Les principaux événements ayant contribué à l'évolution du capital social et des capitaux propres sont les suivants :

- **l'augmentation en mai 2018 du capital social par souscription de 4 932 767 actions dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe au prix de 36,31 euros**. Le produit brut ressort à 179 109 milliers d'euros, et après prise en compte des frais nets d'impôts qui se rapportent à cette opération le produit net s'élève à 178 230 milliers d'euros ;
- **les réductions de capital intervenues le 15 juin et le 30 novembre 2018 par l'annulation respectivement de 6 000 000 actions et 6 461 449 actions** pour un montant brut et net total de 518 865 milliers d'euros ;
- **par ailleurs, en décembre a également été constatée la souscription de 556 595 actions au prix moyen de 26,38 euros** dans le cadre des levées réalisées en 2018 au titre de plans d'options de souscription soit un produit brut et net de 14 685 milliers d'euros.

Sous ces effets le **capital social** a diminué de 27 888 milliers d'euros, la **réserve légale** de 2 789 milliers d'euros et la **prime d'émission** de 295 274 milliers d'euros.

Tandis que le compte **Report à nouveau** a enregistré les mouvements suivants :

Mouvements résultant de la 3e résolution de l'Assemblée générale mixte du 7 juin 2018 (affectation du résultat)

(en milliers d'euros)	
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017 (AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT 2017)	**5 448 361**
Résultat de l'exercice 2017	839 496
Dividende définitif tenant compte du nombre réel d'actions propres détenues	(707 475)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018 (AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT 2018)	**5 580 381**

10.4 Plans d'options sur actions

La Compagnie de Saint-Gobain met en œuvre des plans d'options sur actions réservés à certaines catégories de personnel.

Le Conseil d'administration attribue des options donnant aux bénéficiaires la possibilité d'obtenir des actions Saint-Gobain à un prix 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 4 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 2018, les plans de 2009 à 2012 sont des plans de souscription d'actions et les plans de 2013 et de 2014 sont des plans d'achat d'actions. Pour les plans de 2015 à 2018, le Conseil d'administration a décidé que la nature des options, options de souscription ou d'achat, serait déterminée par ses soins au plus tard la veille du début de la période d'exercice, étant précisé que les options qui seraient le cas échéant exercées avant qu'il n'ait statué sur leur nature, seraient des options de souscription.

Jusqu'en 2008, l'exercice des options était soumis à une condition de performance pour certains bénéficiaires seulement. Les plans attribués depuis 2009 sont soumis pour toutes les catégories de bénéficiaires sans exception à une condition de performance.

Au titre du plan 2018, la valeur retenue comme assiette de la contribution sociale de 30 %, pour les bénéficiaires appartenant aux sociétés françaises du Groupe, est de 1,88 euro par option octroyée.

Le nombre d'options non levées a évolué comme suit :

	Actions de 4 € nominal	Prix moyen d'exercice *(en euros)*
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2016	**6 922 327**	**47,97**
Options attribuées	284 500	49,38
Options exercées	(689 997)	28,39
Options caduques	(3 501 207)	63,99
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2017	**3 015 623**	**33,97**
Options attribuées	290 500	32,24
Options exercées	(568 380)	26,64
Options caduques*	(889 736)	28,05
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2018	**1 848 007**	**38,78**

* *Dont 655 186 options du plan d'options de souscription 2008 non levées à expiration du plan, et 234 550 options du plan d'options 2014 devenues caduques suite à non-réalisation de la condition de performance.*

Le tableau ci-dessous récapitule les données relatives aux plans d'options en vigueur au 31 décembre 2018, 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** *(euros)*	**Nombre d'options**	**Durée pondérée contractuelle restante en mois**	**Prix d'exercice** *(euros)*	**Nombre d'options**	**Nombre d'options**	**Nature des options**
2009	36,34	627 748	11	-	-	627 748	Souscription
2010	35,19	-	23	-	-	-	Souscription
2011	31,22	-	35	-	-	-	Souscription
2012	27,71	19 962	47	-	-	19 962	Souscription
2013	38,80	120 347	59	-	-	120 347	Achat
2014	34,13	-	71	-	-	-	Achat
2015	-	-	83	39,47	224 950	224 950	ci-dessus § 10.4
2016	-	-	95	40,43	280 000	280 000	ci-dessus § 10.4
2017	-	-	107	49,38	284 500	284 500	ci-dessus § 10.4
2018	-	-	119	32,24	290 500	290 500	ci-dessus § 10.4
TOTAL	**-**	**768 057**	**-**	**-**	**1 079 950**	**1 848 007**	**-**

Au 31 décembre 2018, 768 057 options étaient exerçables à un prix moyen d'exercice de 36,50 euros et 1 079 950 options au prix moyen d'exercice de 40,38 euros n'étaient pas encore devenues exerçables.

10.5 Plans d'attribution d'actions

Des plans d'attribution d'actions de performance ont été mis en œuvre à partir de 2009.

Au 31 décembre 2018, quatre plans d'attribution d'actions de performance sont en cours. Le plan autorisé par le Conseil d'administration en 2015 concerne uniquement certains cadres et dirigeants du Groupe à l'étranger. Les plans 2016, 2017 et le plan autorisé par le Conseil d'administration du 22 novembre 2018 concernent à la fois des cadres et dirigeants du Groupe en France et à l'étranger.

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 4 ans, la livraison des actions devant intervenir le jour suivant la clôture de cette période pour les plans de 2015 à 2017, et le troisième jour suivant la clôture de cette période pour le plan de 2018.

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 2016	**2 803 125**
■ droits à actions de performance attribués en novembre 2017	1 226 680
■ création/livraison d'actions	(458 795)
■ droits devenus caducs ou annulés	(83 570)
NOMBRE D'ACTIONS (DROITS EN COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2017	**3 487 440**
■ droits à actions de performance attribués en novembre 2018	1 219 619
■ création/livraison d'actions	(438 468)
■ droits devenus caducs ou annulés*	(91 602)
NOMBRE D'ACTIONS (DROITS EN COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2018	**4 176 989**

* *Dont 56 160 droits du plan 2014 devenus caducs à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance et 35 442 droits du plan 2014 devenus caducs suite à la prise en compte de la condition de présence.*

Le tableau ci-dessous donne pour les quatre plans d'attribution d'actions de performance en cours au 31 décembre 2018 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 attribués à l'origine du Plan	Livraisons anticipées	Nombre de droits au 31/12/2018*	26/11/2019	24/11/2020	23/11/2021	25/11/2022	Type d'actions
26/11/2015	500 910	700	500 210	500 210				existantes
24/11/2016	1 231 320	640	1 230 680		1 230 680			existantes
23/11/2017	1 226 680	200	1 226 480			1 226 480		existantes
22/11/2018	1 219 619	0	1 219 619				1 219 619	existantes
TOTAL	**4 178 529**	**1 540**	**4 176 989**	**500 210**	**1 230 680**	**1 226 480**	**1 219 619**	

* *Sous réserve de la réalisation des conditions de performance et de présence applicables à chacun des plans.*

10.6 Plans d'attribution d'unités de performance

Des plans d'attribution d'unités de performance, assujettis à des conditions de présence et de performance, ont été mis en œuvre 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 4 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).

En 2018, 495 087 unités de performance sont devenues exerçables au titre du Plan 2014 ; 103 313 unités de performance de ce même plan sont devenues caduques, dont 81 172 unités suite à réalisation partielle de la condition de performance et 22 141 unités suite à la non-réalisation de la condition de présence.

Le tableau ci-dessous présente l'historique des plans d'attribution d'unités de performance en cours d'acquisition au 31 décembre 2018,

Date d'attribution	Nombre d'unités attribuées à l'origine du Plan	Exercices anticipés	Solde d'unités au 31/12/2018*
26/11/2015	556 340		556 340
TOTAL	**556 340**	**0**	**556 340**

* *Sous réserve de la réalisation des conditions de performance et de présence applicables à chacun des plans.*

10.7 Plan d'Épargne du Groupe (PEG) de la Compagnie de Saint-Gobain

Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) est ouvert à tous les salariés français 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 Président-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.

En 2018, le Groupe a émis au titre du PEG 4 932 767 actions nouvelles (4 593 807 actions en 2017) de quatre euros de nominal réservées à ses salariés, à un prix moyen de 36,31 euros (36,72 euros en 2017) représentant une augmentation de capital de 179 millions d'euros (169 millions d'euros en 2017).

10.8 Nombre potentiel d'actions

En vertu des autorisations d'augmentation de capital accordées par **l'Assemblée générale mixte du 2 juin 2016**, le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain a le pouvoir :

- de consentir des options d'achat ou de souscription d'actions assorties de conditions de performance, dans la limite de 1,5 % 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 8 322 705 options, dont un maximum de 832 270 options pour les dirigeants mandataires sociaux (13e résolution de l'Assemblée générale mixte du 2 juin 2016/durée de validité 38 mois à compter du 2 juin 2016). Le Conseil d'administration a partiellement fait usage de cette autorisation en attribuant le 24 novembre 2016, 280 000 options (dont 58 000 pour les dirigeants mandataires sociaux), le 23 novembre 2017, 284 500 options (dont 58 000 pour les dirigeants mandataires sociaux) et le 22 novembre 2018 290 500 options (dont 58 000 pour les dirigeants mandataires sociaux) (voir § 10.4) ;
- de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes assorties de conditions 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 6 658 164 actions gratuites dont un maximum de 665 816 actions gratuites pour les dirigeants mandataires sociaux (14e résolutions de l'Assemblée générale mixte du 2 juin 2016/durée de validité 38 mois à compter du 2 juin 2016), le nombre d'actions attribué gratuitement s'imputant sur le plafond fixé à la 13e résolution sur les options mentionnée ci-dessus. Le Conseil d'administration a partiellement fait usage de cette autorisation en attribuant le 24 novembre 2016 1 231 320 actions de performance (dont 67 000 pour les dirigeants mandataires sociaux), le 23 novembre 2017, 1 226 680 actions de performance (dont 67 000 pour les dirigeants mandataires sociaux) et le 22 novembre 2018, 1 219 619 actions de performance (dont 67 000 pour les dirigeants mandataires sociaux) (voir § 10.5).

En vertu des autorisations d'augmentation de capital accordées par **l'Assemblée générale mixte du 8 juin 2017**, 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 111 000 000 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 par offre au public mais avec un droit de priorité au profit des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain, ou d'émettre des actions nouvelles par incorporation de primes, réserves, bénéfices et attribution gratuite d'actions aux actionnaires, ou avec suppression du droit préférentiel de souscription en rémunération d'apports en nature (12e à 16e résolutions/durée de validité 26 mois à compter du 8 juin 2017) ;
- d'émettre, en une ou plusieurs fois, un nombre total maximum de 12 225 000 actions nouvelles réservées aux adhérents du Plan d'Épargne du Groupe (17e résolution/durée de validité 26 mois à compter du 8 juin 2017), Il a été fait partiellement usage de cette autorisation avec l'émission de 4 932 767 actions dans le cadre du PEG 2018.

En vertu des autorisations d'augmentation de capital accordées par **l'Assemblée générale mixte du 7 juin 2018,** 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 220 000 actions nouvelles réservées, directement ou indirectement, à certains salariés de sociétés du Groupe ayant leur siège en dehors de France (13e résolution/durée de validité 18 mois à compter du 7 juin 2018), le nombre d'actions attribué s'imputant sur le plafond fixé à la 17e résolution de l'Assemblée générale mixte du 8 juin 2017 (voir ci-dessus).

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 548 312 664 actions. De plus, si les autorisations mentionnées ci-dessus étaient intégralement utilisées par le Conseil d'administration, ce nombre potentiel d'actions ressortirait à 670 394 983 actions.

NOTE 11 AUTRES FONDS PROPRES

Titres participatifs

En juin 1983, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 1 288 299 titres participatifs de 1 000 francs de nominal, maintenant fixé à 152,45 euros depuis la conversion en euros intervenue en 1999.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps ; le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2018 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 2018 s'est élevé à 2 euros.

En avril 1984, la Compagnie de Saint-Gobain a également émis 194 633 titres participatifs de 1 000 écus de nominal, aujourd'hui de 1 000 euros.

Une partie de ces titres a été rachetée au cours du temps ; le nombre de titres encore en circulation au 31 décembre 2018 s'élève à 77 516, soit un montant nominal de 77,5 millions d'euros.

La rémunération de ces titres participatifs est composée d'une part d'une partie fixe applicable à 60 % du montant nominal du titre et rémunérée à 7,5 % l'an, et d'autre part d'une partie variable applicable à 40 % du montant nominal du titre, liée au bénéfice net consolidé de l'exercice précédent et au taux de référence Libor EUR 6 mois + 7/8 %. Le montant versé par titre en 2018 s'est élevé à 66,33 euros, payé en deux fois (32,8 euros + 33,53 euros).

L'ensemble de ces titres participatifs n'est pas remboursable et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

NOTE 12 ÉTAT DES PROVISIONS

(en milliers d'euros)	Montant au début de l'exercice	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice utilisation	Reprise (provision non utilisée)	Divers (Transfert)	Montant à la fin de l'exercice
Réglementées						
Plus-values réinvesties	3 247					3 247
Autres	0					0
	3 247	**0**	**0**	**0**	**0**	**3 247**
Pour risques						
Pour impôts	28 183	5 084	0	(17 274)	1 058	17 051
Autres risques	1 430	2 646	(549)		(458)	3 069
	29 613	**7 730**	**(549)**	**(17 274)**	**600**	**20 120**
Pour charges						
Retraites et indemnités de fin de carrière [1]	136 325	12 025	(7 053)		2 118	143 415
Actions et unités de performance	104 903	24 433	(23 672)			105 664
Autres charges	598	8 768			(53)	9 313
	241 826	**45 226**	**(30 725)**	**0**	**2 065**	**258 392**
Pour dépréciation						
Sur participations	30 068	371 000				401 068
Sur titres immobilisés	1 413	1 086	(115)			2 383
Sur clients douteux	0					0
Sur portefeuille VMP	33	132	(33)			132
	31 514	**372 218**	**(148)**	**0**	**0**	**403 583**
Impact Résultat exploitation		**12 025**	**(7 053)**	**0**	**2 118**	
Impact Résultat financier		**372 218**	**(33)**	**0**	**0**	
Impact Résultat exceptionnel		**40 931**	**(24 336)**	**(17 274)**	**546**	

(1) L'évaluation des engagements au titre des régimes de retraite complémentaire et des indemnités de fin de carrière est effectuée selon la méthode actuarielle des unités de crédit projetées fondée sur le salaire de fin de carrière et les droits déterminés à la date d'évaluation.

Les écarts actuariels relatifs aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies générés dans l'année sont comptabilisés immédiatement et intégralement dans le compte de résultat.

Le taux d'actualisation utilisé en 2018 est de 1,80 % pour les durations inférieures à 14 ans et 2,15 % au-delà ; en 2017, il était de 1,70 % .

NOTE 13 DETTES

Les dettes (14 553 millions d'euros) enregistrent une augmentation nette de 2 244 millions qui s'explique principalement par l'augmentation nette des Autres emprunts obligataires de 1 681 millions d'euros et des Emprunts et dettes financiers divers de 765 millions d'euros.

Analyse des emprunts et dettes financières

(en milliers d'euros)	Montant brut	Échéance À un an au plus	Échéance À plus d'un an
Autres emprunts obligataires [1]	9 424 470	1 043 602	8 380 868
Emprunts [1] et dettes auprès des établissements de crédit [2]	8 034	8 034	
Emprunts et dettes financiers divers [3]	4 970 017	4 969 812	205
SOUS-TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	**14 402 521**	**6 021 448**	**8 381 073**
Dettes fiscales et sociales	60 931	60 931	
Autres dettes [3]	88 830	88 830	0
Produits constatés d'avance	304	304	
TOTAL DES DETTES [4]	**14 552 586**	**6 171 513**	**8 381 073**
(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice - externe au Groupe	2 510 000		
Emprunts remboursés en cours d'exercice - externe au Groupe	828 449		
(2) dont :			
▪ à 2 ans au maximum à l'origine	8 034		
▪ à plus de 2 ans à l'origine	0		
(3) dont			
▪ dettes envers les associés	NÉANT		
▪ Emprunts souscrits en cours d'exercice auprès des filiales	787 986		
▪ Emprunts remboursés en cours d'exercice aux filiales*	19 487		
(4) Dettes dont l'échéance est à plus de 5 ans	4 289 073		

* *Y compris variation nette des comptes courants avec les filiales du Groupe.*

Emprunts et dettes financières

(en milliers d'euros)	2018	2017
1° Dettes à moyen et long terme		
PARTIE À LONG TERME		
Échéance comprise entre le 1er janvier et le 31 décembre :		
2019		950 000
2020	1 480 000	1 000 000
2021	750 000	750 000
2022	1 000 000	1 000 000
2023	862 000	362 000
2024 et au-delà	4 256 348	2 731 407
Échéance indéterminée	32 725	32 736
TOTAL PARTIE À PLUS D'UN AN DES DETTES FINANCIÈRES	**8 381 073**	**6 826 143**
PARTIE À UN AN AU PLUS	**1 043 602**	**924 689**
TOTAL	**9 424 675**	**7 750 832**
2° Autres dettes financières court terme		
Emprunts Groupe	4 966 497	4 193 114
Banques créditrices et autres emprunts court terme	8 034	35 559
Divers	3 315	3 338
TOTAL	**4 977 846**	**4 232 011**
TOTAL GÉNÉRAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	**14 402 521**	**11 982 843**

Par devise, les emprunts et dettes financières à long terme s'analysent de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	2018	2017
Euro	8 804 218	7 038 705
Livre sterling	620 252	625 355
Couronne norvégienne		78 556
Yen		0
TOTAL	**9 424 470**	**7 742 616**

Il faut noter que les frais relatifs à la mise en place des emprunts sont amortis *prorata temporis* sur la durée de vie des emprunts concernés. Ils figurent sur la ligne charges à répartir à l'actif du bilan (voir note 9 Charges à répartir).

13.1 Emprunt perpétuel

En 1985, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 25 000 titres perpétuels, de 5 000 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 2018 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 cinq banques de référence pour des dépôts en euro à six mois). Le montant versé par titre en 2018 s'est élevé à 0 euro.

Ces titres ne sont pas remboursables et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

13.2 Principaux mouvements intervenus en 2018 sur les emprunts obligataires

La Compagnie de Saint-Gobain a émis :

- le 23 mars 2018, un emprunt obligataire de 750 millions d'euros avec un coupon de 1,125 % à échéance 23 mars 2026 ;
- le 18 avril 2018, un placement privé de 20 millions d'euros, indexé à la courbe CMS 20 ans à échéance 18 avril 2033,

  le 25 mai 2018, un placement privé de 60 millions d'euros, indexé à la courbe CMS 20 ans à échéance 25 mai 2033,

  Des *swaps* ont été conclus pour fixer le taux de ces deux placements privés ;
- le 25 juin 2018, deux placements privés à taux variable Euribor 3 mois + 0,23 %, à échéance 25 juin 2020, l'un de 180 millions d'euros et l'autre de 300 millions d'euros ;
- le 21 septembre 2018, un emprunt obligataire de 500 millions d'euros avec un coupon de 0,875 % à échéance 21 septembre 2023 et un emprunt obligataire de 500 millions d'euros avec un coupon de 1,875 % à échéance 21 septembre 2028 ; le nominal de ce dernier a été porté à 700 millions d'euros par deux abondements de 100 millions d'euros chacun le 11 et le 12 octobre 2018.

Ces émissions permettent à Saint-Gobain de combiner allongement de la maturité moyenne de sa dette et optimisation de son coût de financement moyen.

La Compagnie de Saint-Gobain a remboursé les emprunts suivants arrivés à maturité :

- le 27 mars 2018, un emprunt obligataire de 750 millions de couronnes norvégiennes avec un coupon de 4 % ;
- le 8 octobre 2018, un emprunt obligataire de 750 millions d'euros avec un coupon de 4 %.

13.3 Programmes de financement

Le Groupe dispose de programmes de financement à moyen et long terme (*Medium Term Notes*) et à court terme (*Commercial Paper*).

À la date du 31 décembre 2018, la situation de ces programmes s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	**Tirages autorisés**	**Limites autorisées au 31 déc. 2018**	**Encours au 31 déc. 2018**	**Encours au 31 déc. 2017**
Medium Term Notes		15 000	9 435	7 776
NEU CP	jusqu'à 12 mois	3 000	0	0
US Commercial Paper	jusqu'à 12 mois	873*	0	0
Euro Commercial Paper	jusqu'à 12 mois	873*	0	0

* *Équivalent à 1 000 millions d'USD sur la base du taux de change au 31 décembre 2018.*

Conformément aux usages du marché, les tirages de *Negotiable European Commercial Paper* (*NEU CP*), d'*US Commercial Paper* et d'*Euro Commercial Paper* sont généralement effectués pour une durée allant de un à six mois. Compte tenu de leur renouvellement fréquent, ils sont classés dans la dette à taux variable.

Lignes de crédit syndiquées

La Compagnie de Saint-Gobain dispose de 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 2022, avec deux options supplémentaires d'extension d'un an chacune ; la première option a été exercée, portant la nouvelle maturité à décembre 2023 ;
- un autre crédit syndiqué de 1,5 milliard d'euros, également de maturité décembre 2022 avec deux options d'extension d'un an chacune ; la première option a été exercée, portant la nouvelle maturité à décembre 2023 ;

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 2018, aucune de ces deux lignes de crédit n'est utilisée.

NOTE 14 TRANSACTIONS AVEC LES ENTREPRISES ET PARTIES LIÉES

14.1 Transactions avec les entreprises liées

	Montant net concernant les entreprises liées			
(en milliers d'euros)	(1) consolidées par IG	(2) avec lesquelles la Société a un lien de participation	Hors Groupe	Total net du poste au 31 déc. 2018
Postes de bilan				
Titres de participation	12 704 001			12 704 001
Créances rattachées à des participations	14 359 317			14 359 317
Autres titres immobilisés	3 584	12		3 596
Prêts	1 264 315		64 592	1 328 907
Créances autres	1 688 483		29 373	1 717 856
Valeurs mobilières de placement	80 729		893 713	974 442
Disponibilités			857 658	857 658
Autres emprunts obligataires			9 424 470	9 424 470
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			8 034	8 034
Emprunts et dettes financières divers	4 964 989	1 846	3 182	4 970 017
Dettes fiscales et sociales			60 931	60 931
Autres dettes	8 247		141 514	149 761
Postes du compte de résultat				
Produits de participations	894 948			894 948
Revenus des prêts et placements et produits assimilés	296 228			296 228
Autres intérêts et produits assimilés			2 398	2 398
Intérêts et charges assimilées	18 377		277 367	295 744

(1) Sociétés consolidées par intégration globale.
(2) Sociétés non consolidées par intégration globale.

14.2 Transactions avec les parties liées

Il n'existe pas de transaction significative avec des parties liées non conclue à des conditions normales de marché.

NOTE 15 INVENTAIRE DU PORTEFEUILLE

	Pays	Valeur nette comptable *(en milliers d'euros)*	% du capital détenu	Nombre de titres
SPAFI	France	5 768 287	100,00	251 014 613
Partidis	France	2 065 919	100,00	58 597 751
Saint-Gobain Matériaux de Construction	France	1 790 712	100,00	112 145 608
Vertec	France	891 512	100,00	11 790 698
Saint-Gobain Benelux	Belgique	812 344	100,00	3 296 475
Saint-Gobain Do Brasil	Brésil	259 292	55,31	93 891 494
Saint-Gobain Cristaleria	Espagne	211 253	16,35	3 660 366
Saint-Gobain Building Distribution Deutschland	Allemagne	194 609	100,00	100 000 000
Saint-Gobain Isover G+H AG	Allemagne	153 815	99,91	3 197 111
Saint-Gobain PPL Isofluor GmbH	Allemagne	153 764	100,00	23 008 200
Saint-Gobain Innovative Materials	Belgique	124 080	15,00	1 667 698
Saint-Gobain Glass Deutschland GmbH	Allemagne	86 660	60,00	119 999 970
Saint-Gobain Autoglas GmbH	Allemagne	72 833	60,00	120 000 000
Saint-Gobain Diamant Werkzeuge GmbH	Allemagne	61 151	100,00	20 000 000
SEPR	France	53 310	25,73	407 600
Saint-Gobain PAM	France	733	8,10	360 255
SCI Ile de France	France	3 428	94,00	22 560
Diverses sociétés françaises		-	-	-
Diverses sociétés étrangères		299	-	-
TITRES DE PARTICIPATION		**12 704 001**		
Cie de Saint-Gobain (actions propres)	France	3 584	-	120 347
Cie de Saint-Gobain (actions propres en vue de leur annulation)	France		-	
Diverses sociétés françaises		12	-	1 300
AUTRES TITRES IMMOBILISÉS		**3 596**		
TOTAL TITRES		**12 707 597**		

8

NOTE 16 RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES PARTICIPATIONS DIRECTES DE LA COMPAGNIE DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCÈDE 1 % DU CAPITAL

SOCIÉTÉS *(en milliers d'euros: k€ ou milliers d'unités nationales)*	**Capital**	**Réserves**	**% du capital détenu**	**Valeur comptable des titres détenus**		**Prêts et avances consentis par la Cie** *(en milliers d'euros)*	**Avals et cautions fournis par la Cie** *(en milliers d'euros)*	**Chiffre d'affaires HT 2018**	**Bénéfice (ou perte) 2018**	**Dividendes comptabilisés par la Cie en 2018** *(en milliers d'euros)*[1]
				Brute *(en milliers d'euros)*	**Nette** *(en milliers d'euros)*					
1 - FILIALES										
50 % du capital au moins détenu par la Compagnie										
SPAFI										
18, avenue d'Alsace	k€	k€						k€	k€	
92400 Courbevoie	3 012 175	4 015 733	100,00	5 768 287	5 768 287	88 301		-	(97 712)	539 681
Partidis										
18, avenue d'Alsace	k€	k€						k€	k€	
92400 Courbevoie	893 616	89 737	100,00	2 065 919	2 065 919	1 155 000		4 701	(1 315 211)	94 342
S.G. Matériaux de Construction										
18, avenue d'Alsace	k€	k€						k€	k€	
92400 Courbevoie	476 619	(90 655)	100,00	2 123 712	1 790 712	4 753 800		37 182	291 452	-
Vertec										
18, avenue d'Alsace	k€	k€						k€	k€	
92400 Courbevoie	188 651	691 899	100,00	891 512	891 511	-		-	120 298	91 732
S. G. Benelux	k€	k€						k€	k€	
6, Avenue Einstein,	812 345	198 249	100,00	812 345	812 345	-		-	4 274	4 000
1300 Wavre, Belgium										
Saint-Gobain Building Distrib Deutschland										
Hafeninsel 9	k€	k€						k€	k€	
D-63067, Offenbach/Main	100 000	94 600	100,00	194 609	194 609	-		1 468 414	(8 653)	(8 653)
S. G. Isover G+H AG										
1 Burgermeister-Grünzweig Strasse	k€	k€						k€	k€	
D-67059 Ludwigshafen	82 000	11 426	99,91	153 815	153 815	-		356 974	(63)	(63)
S. G. PPL Isofluor GmbH										
Ziegeleistrasse 2/Kreitzweg	k€	k€						k€	k€	
D-41472, Neuss	23 008	139 936	100,00	153 764	153 764	-		13 618	87 765	87 765
S. G. Glass Deutschland GmbH										
Nikolausstrasse 1	k€	k€						k€	k€	
D-52222, Stolberg	102 258	32 889	60,00	87 197	86 660	-		390 004	38 858	16 954
S G Do Brasil										
482, avenida Santa Marina										
Agua Branca	k BRL	k BRL						k BRL	k BRL	
05036-903 São Paulo-SP, Brésil	1 697 564	780 450	55,31	259 292	259 292	-		3 674 842	249 597	10 172
Saint-Gobain Autoglas GmbH										
Glasstrasse 1	k€	k€						k€	k€	
D-52134, Herzogenrath	102 258	19 130	60,00	72 833	72 833	-		-	53 355	53 355
Saint-Gobain Diamant Werkzeuge GmbH										
Schuetzenwall 13-17	k€	k€						k€	k€	
D-22844, Norderstedt	10 226	50 925	100,00	61 151	61 151	-		52 552	(7 880)	(7 880)

SOCIÉTÉS *(en milliers d'euros: k€ ou milliers d'unités nationales)*	**Capital**	**Réserves**	**% du capital détenu**	**Valeur comptable des titres détenus** **Brute** *(en milliers d'euros)*	**Nette** *(en milliers d'euros)*	**Prêts et avances consentis par la Cie** *(en milliers d'euros)*	**Avals et cautions fournis par la Cie** *(en milliers d'euros)*	**Chiffre d'affaires HT 2018**	**Bénéfice (ou perte) 2018**	**Dividendes comptabilisés par la Cie en 2018** *(en milliers d'euros)(1)*
2 - PARTICIPATIONS										
10 à 50 % du capital										
détenu par la Compagnie										
S. G. Cristaleria										
132, Principe de Vergara	k€	k€						k€	k€	
28002 Madrid, Espagne	134 512	787 823	16,35	211 253	211 253	320 000		376 796	237 803	10 540
S. G. Innovative Materials										
6, Avenue Einstein,	k€	k€						k€	k€	
1300 Wavre, Belgium	390 566	(38 584)	15,00	160 880	124 080	-		190 144	22 394	-
SEPR										
18, avenue d'Alsace	k€	k€						k€	k€	
92400 Courbevoie	63 361	7 245	25,73	53 310	53 310	10 000		174 539	13 282	3 400
AUTRES										
Filiales à plus de 50 %										
Françaises ensemble				3 428	3 428					
Étrangères ensemble				382	299					(473)
Participations de 10 à 50 %										
Françaises ensemble										
Étrangères ensemble										
Autres titres				**31 511**	**744**	**1 270 000**				
Actions propres				**5 849**	**3 584**					
Actions propres en vue d'annulation				**0**	**0**					
TOTAL GÉNÉRAL				**13 111 049**	**12 707 596**	**7 597 101**	**0**			**894 872**

(1) Pour les filiales de la succursale allemande, il s'agit de la remontée du résultat de l'exercice 2018 (bénéfice ou perte), dans le cadre de l'intégration fiscale.

NOTE 17 ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements hors bilan liés au périmètre du Groupe consolidé

Engagements donnés liés au périmètre du Groupe	Date	Contrepartie	Montant 2018 (en milliers d'euros)	Montant 2017 (en milliers d'euros)
Au titre du projet d'acquisition des titres Schenker Winkler Holding AG [1]	2018	actionnaires de Schenker Winkler Holding AG	0	2 368 622
Garantie de prise de possession des locaux de la future tour « Saint-Gobain » [2]	06/04/2020	SCI Iris La Défense	77 507	77 507
Garantie d'engagement pris par Saint-Gobain Isover (fourniture d'électricité)	31/12/2025	Exeltium	17 950	19 900
Garantie pour litiges entre sociétés intégrées fiscalement et l'administration fiscale	indéterminée	Administration fiscale	10 466	10 466
Garantie donnée aux sociétés françaises dont les salariés sont bénéficiaires d'unités de performance	multiples	multiples	0	7 865
Vis-à-vis des tiers en tant que membre de Groupements d'intérêt économique (GIE)	indéterminée	tiers GIE	4 892	5 020
Engagement vis-à-vis des salariés de la société bénéficiaires d'unités de performance	multiples	multiples	0	4 234
Garantie loyers des Miroirs siège social	30/06/2023	Miroirs A & B	3 000	3 000
Vis-à-vis de la fondation Saint-Gobain Initiatives	multiples	tiers SG Initatives	0	1 000
Engagement vis-à-vis du personnel de sociétés allemandes du Groupe (préretraite)	31/05/2022	Sparkasse Aachen	1 606	1 478
Divers engagements hors bilan donnés	multiples	multiples	33	86

(1) Dans le cadre de son projet d'acquisition du contrôle de Sika, la Compagnie de Saint-Gobain a signé le 5 décembre 2014, un contrat en vue de l'acquisition de la société Schenker - Winkler Holding AG (« SWH »), et a signé le 22 décembre 2014 avec sa filiale directe SPAFI, un accord transférant à cette dernière les bénéfices et obligations de ce contrat, le paiement du prix d'acquisition restant garanti par Compagnie de Saint-Gobain. Le 11 mai 2018, Saint-Gobain, Sika et la famille Burkard, actionnaires de SWH, ont annoncé avoir conclu un accord global dans le cadre duquel, SPAFI a acquis 100 % du capital de SWH, et Saint-Gobain, à travers SWH, est devenu le premier actionnaire de Sika, dont il détient 10,75 % du capital et des droits de vote.

(2) Dans le cadre du contrat de bail en état de futur achèvement, la Compagnie de Saint-Gobain bénéficie conjointement avec la SCI Iris La défense d'une garantie bancaire de parfait achèvement de la part du promoteur.

Engagements hors bilan liés au financement de la Société

Engagements hors bilan donnés liés au financement	Date	Contrepartie	Montant 2018 (en milliers d'euros)	Montant 2017 (en milliers d'euros)
Dans le cadre du contrat de liquidité	Janvier 2019	Exane		393
Contre-Valeur en euros des changes à terme à payer	multiples	multiples	1 492 659	11 163 895
Contre-Valeur en euros des *swaps* de devises à payer	multiples	multiples	1 428 575	6 330 508
Encours de *swaps* sur actions en couverture des unités de performance	multiples	multiples	11 936	

Engagements hors bilan reçus liés au financement	Date	Contrepartie	Montant 2018 (en milliers d'euros)	Montant 2017 (en milliers d'euros)
Dans le cadre du contrat de liquidité	Janvier 2019	Exane	172	233
Contre-Valeur en euros des changes à terme à recevoir	multiples	multiples	1 491 877	11 163 413
Contre-Valeur en euros des *swaps* de devises à recevoir	multiples	multiples	1 462 248	6 364 366
Ligne de crédit non utilisée 2013/2023	20/12/2023	multiples	2 480 000	2 480 000
Ligne de crédit non utilisée 2017/2023	20/12/2023	multiples	1 520 000	1 520 000
Encours de *swaps* sur actions en couverture des unités de performance	multiples	multiples		14 480

Engagements hors bilan donnés et reçus liés au financement	Date	Contrepartie	Montant 2018 (en milliers d'euros)	Montant 2017 (en milliers d'euros)
Encours de *swaps* de taux Emprunteur fixe/Prêteur fixe	multiples	multiples	279 476	281 776
Encours de *swaps* de taux Emprunteur variable/Prêteur fixe	multiples	multiples	175 000	95 000
Encours de *swaps* de matières premières payeur fixe/receveur variable	multiples	multiples	1 038	9 634
Encours de *swaps* de matières premières payeur variable/receveur fixe	multiples	multiples	1 038	9 634

Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles de la Société : néant

Par ailleurs, dans le cadre de litiges en matière fiscale, le Trésor Public a requis une inscription du privilège en sa faveur pour un montant de 16 273 milliers d'euros et délivré une attestation de contestation pour l'intégralité de ce montant.

Le sursis de paiement ayant été demandé pour une partie de ces litiges, une caution bancaire a été fournie pour un montant de 10 466 milliers d'euros.

Compte tenu de l'issue favorable pour le Groupe de certains de ces litiges, la procédure de révision à la baisse de ces montants est en cours avec l'administration.

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 2018 se décompose comme suit :

- au titre du contrôle légal des comptes : 2,2 millions d'euros ;
- au titre des services autres que la certification des comptes : 0,4 million d'euros.

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 programme d'emprunts obligataires.

NOTE 19 INFORMATIONS SUR LE PERSONNEL

Effectifs

Siège social Les Miroirs à la Défense	2018	2017
Cadres	165	159
Agents de maîtrise	27	31
Employés	8	9
TOTAL	200	199
dont contrats à durée déterminée	5	5

Établissement allemand Aix-la-Chapelle	2018	2017
Cadres	91	92
Agents de maîtrise	121	122
Employés	1	0
TOTAL	213	214
dont contrats à durée déterminée	15	10

Rémunération des membres du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes perçues en 2018 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 18,1 millions d'euros (14,5 millions d'euros en 2017), dont 5,7 millions d'euros (5,8 millions d'euros en 2017) au titre de la part variable brute de ces rémunérations et 2,7 millions d'euros d'indemnité de fin de contrat de travail (0,1 million d'euros en 2017).

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 de la Direction du Groupe est de 50,9 millions d'euros (46,6 millions d'euros au 31 décembre 2017).

Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2018 est de 1,1 million d'euros, montant inchangé par rapport à l'exercice précédent.

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 Litiges relatifs à l'amiante

Litiges français relatifs à l'amiante

Actions en reconnaissance de la faute inexcusable

En France, où les sociétés Everite et Saint-Gobain PAM ont exercé dans le passé des activités de fibre-ciment, sept nouvelles actions individuelles émanant d'anciens salariés de ces sociétés, à raison des maladies professionnelles liées à l'amiante dont ils sont ou ont été atteints, ou de leurs ayants droit, sont venues s'ajouter en 2018 à celles engagées depuis 1996. 822 actions au total au 31 décembre 2018 ont été ainsi engagées depuis l'origine contre ces deux sociétés en vue d'obtenir une indemnisation complémentaire à la prise en charge par les Caisses d'assurance-maladie des conséquences de ces maladies professionnelles.

Sur ces 822 procédures, 789 sont au 31 décembre 2018 définitivement terminées tant sur le fond que sur le montant et la prise en charge des indemnisations. Dans ces dossiers, les juridictions ont toutes retenu la responsabilité de l'employeur au titre de la faute inexcusable.

Les indemnisations définitivement versées par Everite et Saint-Gobain PAM l'ont été pour un montant global d'environ 4,6 millions d'euros.

Concernant les 33 actions restant en cours contre Everite et Saint-Gobain PAM au 31 décembre 2018, cinq sont terminées sur le fond ainsi que sur la fixation du montant des indemnisations, mais demeurent en cours quant à l'affectation de la charge financière des indemnisations.

Sur les 28 actions restantes, 24 sont, au 31 décembre 2018, en cours sur le fond, à différents stades de la procédure : trois sont en cours de procédure administrative devant des Caisses d'assurance-maladie, 21 sont pendantes devant des tribunaux des affaires de sécurité sociale ou des cours d'appel. Les quatre dernières actions ont fait l'objet d'une radiation d'instance, les demandeurs pouvant en solliciter le rétablissement à tout moment pendant un délai de deux ans à compter de la décision prononçant la radiation.

Par ailleurs, 237 actions de même nature ont été au total au 31 décembre 2018 engagées depuis l'origine par des salariés, anciens salariés ou leurs ayants droit, de 13 sociétés françaises du Groupe (hors actions engagées contre les sociétés ne faisant plus partie du Groupe) qui avaient notamment utilisé des équipements de protection en amiante destinés à les protéger de la chaleur des fours.

Au 31 décembre 2018, 211 procédures étaient définitivement terminées, 129 d'entre elles s'étant soldées par des décisions ayant retenu la faute inexcusable de l'employeur.

À cette même date, les indemnisations définitivement versées par ces sociétés l'ont été pour un montant global d'environ 7,0 millions d'euros.

S'agissant des 26 actions restant en cours au 31 décembre 2018, deux en sont encore au stade de l'instruction par la Caisse d'assurance-maladie, 23 sont en cours sur le fond dont 20 pendantes devant des tribunaux des affaires de sécurité sociale et trois devant des cours d'appel. Enfin, une action est terminée sur le fond mais demeure pendante concernant l'affectation de la charge financière des indemnisations.

Actions en réparation de préjudice d'anxiété

Par ailleurs, huit sociétés françaises du Groupe qui, pour six d'entre elles, exploitent ou ont exploité en France des établissements « classés amiante » font l'objet d'actions judiciaires en dommages-intérêts de nature différente des actions visées ci-dessus.

Par établissements « classés amiante », il faut entendre des établissements industriels, fermés ou en activité, qui ont dans le passé, soit fabriqué des matériaux contenant de l'amiante, soit utilisé des équipements de protection et d'isolation en amiante et qui sont inscrits par arrêté ministériel sur la liste des établissements ouvrant droit pour les salariés y travaillant ou y ayant travaillé au bénéfice de l'allocation de cessation anticipée d'activité des travailleurs de l'amiante (ACAATA).

Il s'agit d'actions, 822 au total au 31 décembre 2018, engagées par des salariés ou anciens salariés non atteints de maladie professionnelle due à l'amiante, bénéficiaires ou non de l'ACAATA, en vue d'obtenir l'indemnisation d'un préjudice d'anxiété ayant pour origine leur prétendue exposition à l'amiante. Sur ces 822 procédures, 720 sont définitivement terminées et le montant global des indemnisations s'élève au 31 décembre 2018 à 7,6 millions d'euros. Les 102 actions restantes sont pendantes devant les conseils de prud'hommes compétents.

Il est précisé que les chiffres ci-dessus n'incluent pas les actions engagées contre les sociétés ne faisant plus partie du Groupe.

Litiges américains relatifs à l'amiante

Aux États-Unis, plusieurs activités du Groupe qui ont dans le passé fabriqué des produits ayant contenu de l'amiante tels que des tuyaux en fibre-ciment, des produits de toiture ou des isolants spéciaux, font l'objet d'actions judiciaires en dommages-intérêts, le cas échéant en dommages punitifs, de personnes autres que leurs salariés ou anciens salariés à raison d'une exposition alléguée à ces produits sans que, dans de nombreux cas, ne soient démontrées ni une exposition spécifique à un ou plusieurs produits donnés, ni une maladie ou une incapacité physique particulière. La grande majorité de ces actions vise le plus souvent simultanément de très nombreuses autres entreprises extérieures au Groupe qui ont été fabricants, distributeurs, installateurs ou utilisateurs de produits ayant contenu de l'amiante.

Évolution en 2018

Le nombre estimé de nouveaux litiges liés à l'amiante mettant en cause CertainTeed en 2018 est d'environ 2 600, comparé à 3 100 en 2017. Par rapport aux dernières années, le nombre de nouveaux litiges est en baisse sensible.

Les litiges visant CertainTeed sont réglés dans la quasi-totalité des cas par voie de transaction ou rejetés. Environ 4 300 litiges du stock des litiges en cours ont ainsi fait l'objet d'une transaction en 2018 (contre 3 900 en 2017 et 3 700 en 2016). Compte tenu du stock de litiges existant à fin 2017 (34 300), des nouveaux litiges survenus pendant l'exercice et des litiges ainsi résolus par voie de transaction, environ 32 600 litiges demeuraient en cours au 31 décembre 2018. Une proportion

élevée de ces litiges en cours correspond à des plaintes enregistrées il y a plus de cinq ans par des personnes n'ayant pas démontré de réelle exposition à l'amiante. Il est probable qu'un grand nombre de ces plaintes seront un jour annulées par les tribunaux.

Incidence sur les comptes

Cette situation a conduit le Groupe à comptabiliser une charge de 106 millions de dollars au titre de l'exercice 2018, destinée à faire face à l'évolution des litiges. Ce montant est stable par rapport à celui comptabilisé en 2017 et en 2016. La provision pour litige amiante chez CertainTeed aux États-Unis s'établit au 31 décembre 2018 à 568 millions de dollars (contre 555 millions de dollars au 31 décembre 2017 et 562 millions de dollars au 31 décembre 2016).

Incidence sur la trésorerie

Le montant total des indemnisations payées au titre des plaintes déposées contre CertainTeed (correspondant pour partie à des litiges ayant fait l'objet d'une transaction avant 2018 mais pour lesquels les indemnisations n'ont été versées qu'en 2018 et pour partie à des litiges entièrement réglés et indemnisés en 2018), ainsi que des indemnisations versées en 2018 par les autres activités du Groupe aux États-Unis impliquées dans des actions judiciaires liées à l'amiante, s'est élevé à 67 millions de dollars (contre 76 millions de dollars en 2017 et 97 millions de dollars en 2016).

Situation au Brésil

Au Brésil, les anciens salariés de Brasilit 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. Ces actions sont à un stade très préliminaire à ce jour.

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.

20.2 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 28,5 millions de francs suisses. Sanitas Troesch a fait appel de cette décision le 2 mai 2016. Sanitas Troesch réfute toujours fermement les griefs avancés ; 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 2018.

Enquête de l'Autorité de la concurrence française dans le secteur des produits d'isolation thermique des bâtiments

Le 6 août 2014, la société Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain (en tant que société-mère du Groupe Saint-Gobain) ont reçu une première notification de griefs de la part de l'Autorité de la concurrence française. Une audience s'est tenue le 11 mai 2016 au terme de laquelle, compte tenu des arguments développés par Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain, l'Autorité a renvoyé le dossier à l'instruction. En octobre 2018, une deuxième notification des griefs a été adressée à la société Saint-Gobain Isover et à la Compagnie de Saint-Gobain. L'Autorité y retient à l'encontre de ces deux sociétés un grief de concertation entre 2001 et 2013 sur le marché de fabrication des produits d'isolation thermique.

Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain contestent ce grief.

Sur le plan civil, en mars 2013, la société Actis a assigné Saint-Gobain Isover, le Centre Scientifique et Technique du Bâtiment et le FILMM devant le tribunal de grande instance de Paris pour les conséquences dommageables des faits faisant l'objet de l'enquête de l'Autorité de la concurrence. Par ordonnance en date du 16 décembre 2014, le juge de la mise en état a prononcé un sursis à statuer dans l'attente de la décision de l'Autorité de la concurrence.

Enquête de l'Autorité de la concurrence américaine dans le secteur de la plaque de plâtre aux États-Unis

En juillet 2015, la division Concurrence du *Department of Justice* américain a ouvert une enquête pénale pour de prétendus comportements anticoncurrentiels, notamment entente sur les prix, dans le secteur de la plaque de plâtre aux États-Unis, enquête faisant suite à des plaintes déposées fin 2012 sous forme d'actions de groupe devant les juridictions civiles contre huit industriels du secteur, dont CertainTeed, par certains de leurs clients.

Sur la base des témoignages et documents remis dans le cadre des procédures civiles, CertainTeed et ses avocats n'ont identifié aucun élément susceptible d'engager la responsabilité de CertainTeed et ont déposé en conséquence une *motion for summary judgment* en mai 2015 afin de mettre fin aux procédures civiles. Cette demande a été admise le 18 février 2016 par le tribunal compétent. À l'automne 2018, l'action a été clôturée : aucune responsabilité n'a été retenue à l'égard de CertainTeed, ni aucune amende imposée.

20.3 Litiges environnementaux

Procédures PFOA aux États-Unis

Des teneurs en PFOA (acide perfluoro-octanoïque) supérieures à celles recommandées par l'Agence de protection de l'environnement (EPA) et des agences locales de santé américaines 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 des traces de 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 des localités de Hoosick Falls et North Bennington, a installé des systèmes de filtration de carbone sur le réseau d'eau de Hoosick Falls et a accepté de financer l'installation d'un système de filtration de carbone sur le réseau d'eau de Merrimack Valley. En outre, SG PPL a financé de manière volontaire la construction, achevée pour partie, 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 ces sites n'a pas encore été établie. SG PPL a conclu des accords (*consent orders*) avec les agences environnementales des États de New York en 2016, du Vermont en 2017, 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 ni leur délai, tout comme de savoir si d'autres actions seront intentées contre SG PPL.

Le montant de la provision enregistrée dans les comptes au 31 décembre 2018 à ce titre s'élève à 30 millions d'euros.

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. 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.

Il est difficile de déterminer à ce stade dans quelle mesure Celotex pourrait voir sa responsabilité civile ou pénale engagée du fait de la production, la commercialisation, la fourniture ou l'usage de ses produits.

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. À l'exception des procédures et litiges décrits ci-dessus, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris de procédure en suspens ou dont la Société et/ou le Groupe serait menacé), susceptible d'avoir ou ayant eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe.

NOTE 21 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE DE L'EXERCICE

Il n'y a aucun événement significatif postérieur à la clôture de l'exercice.

4. RAPPORT DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES COMPTES ANNUELS

Exercice clos le 31 décembre 2018

À l'Assemblée générale

COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN S.A.

Les Miroirs

18, avenue d'Alsace

92400 Courbevoie

1. Opinion

En exécution de la mission qui nous a été confiée par vos Assemblées générales, nous avons effectué l'audit des comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2018, 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.

2. 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 qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 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 ou par le code de déontologie de la profession de Commissaire aux Comptes.

3. 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 immobilisations financières

Description du risque

Les immobilisations financières détenues par la Compagnie de Saint-Gobain, composées essentiellement de titres de participation et de créances rattachées, présentent une valeur nette comptable au 31 décembre 2018 de 27 063 m€, soit 84% de l'actif net de la Société. Les titres de participation sont comptabilisés, à leur date d'entrée, à leur coût d'acquisition et dépréciés sur la base de leur valeur d'utilité représentant ce que la société accepterait de décaisser pour obtenir cette participation si elle avait à l'acquérir. Des pertes de valeur pourraient résulter notamment de la détérioration de la performance de certaines des sociétés ainsi détenues ainsi que des risques liés à leur localisation internationale.

L'appréciation de la valeur d'utilité de ces immobilisations financières, réalisée annuellement par la Direction selon une approche multicritères décrite dans la note 1 de l'annexe aux comptes annuels de la Société, constitue un point clé de l'audit compte tenu du caractère potentiellement significatif d'éventuelles dépréciations 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 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.

Comme indiqué dans les notes 3 et 8 de l'annexe aux états financiers, les tests de valeur réalisés par la Direction ont conduit à constater des dépréciations pour un montant total de 371 m€ au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2018.

Notre réponse au risque

Nous avons pris connaissance du processus de tests de valeur mis en oeuvre par la Direction financière de la Société, vérifié la permanence de la méthode utilisée et testé le caractère effectif des contrôles mis en oeuvre par la Direction pour s'assurer de la qualité et de la fiabilité de ce processus.

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 la valorisation 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 marchés externes et à des analyses sur des sociétés comparables.

Pour chaque participation sélectionnée pour nos tests de détail, nous avons corroboré les éléments de calcul retenu pour l'approche multicritères mise en oeuvre 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.

Nous avons vérifié les informations données dans l'annexe aux états financiers sur la valorisation des immobilisations financières pour nous assurer de leur caractère adéquat.

4. 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.441-4 du code de commerce.

Informations relatives au gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans la section du rapport de gestion du Conseil d'administration consacrée au gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre Société auprès des sociétés contrôlant votre Société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

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.225-37-5 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.

5. Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des Commissaires aux Comptes

Le cabinet Petiteau Scacchi (puis PricewaterhouseCoopers Audit) a été nommé Commissaires aux Comptes de la Compagnie de Saint-Gobain par votre Assemblée générale du 26 juin 1986. Le cabinet KPMG Audit a été nommé Commissaires aux Comptes de la Compagnie de Saint-Gobain par votre Assemblée générale du 10 juin 2004.

Au 31 décembre 2018, le cabinet PricewaterhouseCoopers Audit était dans la trente-troisième année de sa mission sans interruption et le cabinet KPMG Audit dans la quinzième année de sa mission sans interruption.

6. 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.

7. 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 oeuvre 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 certificaiton 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 et des risques un rapport qui présente notamment l'étendue des travaux d'audit et le programme de travial mis en oeuvre, 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 et 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.

Fait à Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 21 février 2019

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

Edouard Sattler | Cécile Saint-Martin | Jean-Paul Thill | Bertrand Pruvost

5. RAPPORT DE GESTION COMPTES ANNUELS DE LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

Le résultat net social de la Compagnie de Saint-Gobain s'élève pour l'exercice 2018 à 669,2 millions d'euros (839,5 millions d'euros en 2017). Il est constitué pour l'essentiel par les produits financiers en provenance des filiales et participations (dividendes et remontée des résultats pour les filiales de la succursale allemande) qui ressortent en 2018 à 894,9 millions d'euros (845,1 millions d'euros en 2017), et par les produits d'impôts de 154 millions d'euros des intégrations fiscales France et Allemagne (14 millions d'euros en 2017), partiellement compensés par des dépréciations de titres de participation de 371 millions d'euros (0 en 2017).

Les capitaux propres, avant affectation du résultat de l'exercice, s'élèvent au 31 décembre 2018 à 17 049 millions d'euros contre 17 414 millions d'euros au 31 décembre 2017.

Faits marquants de l'exercice

1.1 Opérations sur capitaux propres

Les principaux mouvements sur capitaux propres sont :

- une augmentation de 178,2 millions d'euros le 16 mai 2018 par souscription de 4 932 767 actions au prix de 36,31 euros dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe ;
- les réductions de capital intervenues le 15 juin 2018 et le 30 novembre 2018 par annulation respectivement de 6 000 000 actions et 6 461 449 actions pour un montant de 518,9 millions d'euros ;
- la mise en paiement le 13 juin 2018 du dividende de la Société pour un montant de 707,5 millions d'euros.

1.2 Projets d'acquisitions

Saint-Gobain a poursuivi au cours du premier semestre 2018 son projet d'acquisition du contrôle de Sika. Une décision de la Cour suprême de Zoug était attendue pour le second trimestre 2018.

Le 11 mai 2018, Saint-Gobain, Sika et la famille Burkard ont annoncé avoir conclu un accord global aux termes duquel :

- Saint-Gobain a acquis auprès de la famille Burkard la totalité des actions de Schenker-Winkler Holding AG (SWH) pour un prix d'acquisition de 3,22 milliards de francs suisses. Cette acquisition a été réalisée par SPAFI, filiale directe de Compagnie de Saint-Gobain ;
- Sika a acquis auprès de SWH 6,97 % de son propre capital (représentant 23,7 % des droits de vote de Sika) pour un montant total de 2,08 milliards de francs suisses ;
- Sika a tenu une Assemblée générale extraordinaire le 11 juin 2018 qui a décidé la conversion de toutes ses actions en une catégorie unique d'actions (« une action, une voix »), la suppression de la clause statutaire d'*opt-out* et de la limitation statutaire de transfert des titres à 5 %, et l'annulation des 6,97 % d'actions acquises auprès de SWH ;
- les deux groupes ont annoncé vouloir approfondir leurs relations commerciales existantes qu'ils chercheront à étendre dans des domaines qui leur sont mutuellement bénéfiques, tout en préservant et respectant l'indépendance économique et juridique de chacun.

Saint-Gobain, à travers SWH, est devenu le premier actionnaire de Sika, dont il détient ainsi 10,75 % du capital et des droits de vote. Concernant cette participation, les parties se sont entendues sur un engagement de conservation d'une durée de deux ans et sur des plafonds de détention à hauteur de 10,75 % du capital de Sika pendant quatre ans puis à hauteur de 12,875 % pendant les deux années suivantes. Dans le cas où une cession d'actions serait envisagée par SWH, cette dernière devrait les proposer à Sika en priorité, dans la limite de 10,75 % du capital de Sika.

Cet accord global a résolu et mis définitivement fin aux litiges qui opposaient Sika, la famille Burkard et Saint-Gobain, au bénéfice de chacune des parties et de celui de leurs actionnaires respectifs et de leurs parties prenantes.

1.3 Futur Siège de Saint-Gobain

La Compagnie de Saint-Gobain a signé en avril 2015 avec la société « SCI Iris La Défense » un bail en l'état futur d'achèvement relatif à l'occupation de son futur siège social. Les travaux de construction se sont poursuivis en 2018 et l'achèvement est prévu sur le deuxième semestre 2019.

1.4 *Transform and Grow*

En novembre 2018, Saint-Gobain a annoncé la mise en œuvre, à compter du 1er janvier 2019, d'un ambitieux plan de transformation, *Transform & Grow*, destiné à tirer de ses forces le plein bénéfice pour renforcer sa compétitivité et libérer pleinement son potentiel de croissance. Ce plan de transformation repose sur deux piliers :

- une nouvelle organisation par marché, plus proche des clients pour capter toutes les opportunités, intégrant le digital à tous les niveaux pour mieux s'adapter aux nouveaux modes de consommation et gagner en productivité, et plus simple et plus agile pour accélérer les prises de décision ;
- une accélération de la rotation du portefeuille du Groupe : Poursuite d'une politique d'acquisitions créatrices de valeur et accélération des cessions avant fin 2019 représentant au moins 3 milliards d'euros de chiffre d'affaires ; dans ce cadre a été notamment lancé le processus de cession de l'Activité de Distribution Bâtiment en Allemagne, filiale directe de Compagnie de Saint-Gobain.

Ce plan de transformation doit permettre au Groupe d'augmenter de plus de 100 points de base sa marge d'exploitation d'ici 2021, et de réaliser 250 millions d'économies supplémentaires.

1.5 Opérations de financement

Au cours de l'exercice 2018, la Compagnie de Saint-Gobain a émis les emprunts obligataires suivants :

- le 23 mars 2018, un emprunt obligataire de 750 millions d'euros avec un coupon de 1,125 % à échéance 23 mars 2026 ;
- le 18 avril 2018, un placement privé de 20 millions d'euros, indexé à la courbe CMS 20 ans à échéance 18 avril 2033,

  le 25 mai 2018, un placement privé de 60 millions d'euros, indexé à la courbe CMS 20 ans à échéance 25 mai 2033,

  Des *swaps* ont été conclus pour fixer le taux de ces deux placements privés ;
- le 25 juin 2018, deux placements privés à taux variable Euribor 3 mois + 0,23 %, à échéance 25 juin 2020, l'un de 180 millions d'euros et l'autre de 300 millions d'euros ;
- le 21 septembre 2018, un emprunt obligataire de 500 millions d'euros avec un coupon de 0,875 % à échéance 21 septembre 2023 et un emprunt obligataire de 500 millions d'euros avec un coupon de 1,875 % à échéance 21 septembre 2028 ; le nominal de ce dernier a été porté à 700 millions d'euros par deux abondements de 100 millions d'euros chacun le 11 et le 12 octobre 2018.

Ces émissions permettent à Saint-Gobain de combiner allongement de la maturité moyenne de sa dette et optimisation de son coût de financement moyen.

La Compagnie de Saint-Gobain a remboursé les emprunts suivants arrivés à maturité :

- le 27 mars 2018, un emprunt obligataire de 750 millions de couronnes norvégiennes avec un coupon de 4 % ;
- le 8 octobre 2018, un emprunt obligataire de 750 millions d'euros avec un coupon de 4 %.

Autres informations requises

2.1 Échéance des dettes fournisseurs et des créances clients

Conformément aux dispositions de l'article D. 441-4, la décomposition à la clôture du solde des dettes à l'égard des fournisseurs hors Groupe et des créances dues par les clients hors Groupe 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'exercice dont le terme est échu					
	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	103					76	0					100
Montant total de factures concernées TTC	1 834	76	3	0	36	115	0	202	151	24	89	466
Pourcentage du montant total des achats de l'exercice TTC	2,25	0,09	0,00	0,00	0,04	0,14						
Pourcentage de chiffre d'affaires de l'exercice TTC							0,0	6,2	4,6	0,7	2,7	14,2
(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 litiges et qui sont classées en attente d'avoir, et, de manière accessoire, les factures reçues tardivement.

2.2 Succursale de la Société

La Compagnie de Saint-Gobain possède une succursale en Allemagne.

6. TABLEAU DES 5 DERNIERS EXERCICES

(en milliers d'euros)	2018	2017	2016	2015	2014
1 - CAPITAL EN FIN D'EXERCICE					
Capital social	2 186 340	2 214 228	2 221 121	2 243 774	2 247 582
Nombre d'actions ordinaires existantes	546 585 004	553 557 091	555 280 358	560 943 439	561 895 566
2 - OPÉRATIONS ET RÉSULTAT DE L'EXERCICE					
Chiffre d'affaires hors taxes	188 609	181 074	175 762	176 004	166 988
Résultat avant impôts et dotations aux amortissements et provisions	914 931	864 136	952 078	967 838	1 045 415
Impôts sur les bénéfices	154 213	14 032	128 412	147 122	165 867
Résultat après impôts et dotations aux amortissements et provisions	669 184	839 496	1 048 738	1 070 854	1 129 366
Résultat distribué - Dividendes	724 293 (1)	707 475 (2)	694 143 (3)	680 584 (4)	695 017 (5)
3 - RÉSULTAT PAR ACTION *(EN EUROS)*					
Résultat avant impôts et dotations aux amortissements et provisions	1,67	1,56	1,71	1,73	1,86
Résultat après impôts et dotations aux amortissements et provisions	1,22	1,52	1,89	1,91	2,01
Dividende net attribué à chaque action	1,33	1,30	1,26	1,24	1,24
4 - PERSONNEL (6)					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	200	199	205	209	210
Montant de la masse salariale de l'exercice	30 788	29 867	33 059	32 165	28 431
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (sécurité sociale, œuvres sociales)	14 756	14 612	15 572	14 573	12 911

(1) Montant estimé, sur la base de 546 585 004 actions donnant droit, au 31 janvier 2019, au dividende au titre de l'exercice 2018 diminuées de 2 003 498 actions propres détenues au 31 janvier 2019.

(2) Sur la base de 553 557 091 actions donnant droit au dividende au titre de l'exercice 2017 diminuées de 9 345 487 actions propres détenues à la date de détachement du dividende.

(3) Sur la base de 555 284 802 actions donnant droit au dividende au titre de l'exercice 2016 diminuées de 4 377 414 actions propres détenues à la date de détachement du dividende.

(4) Sur la base de 549 959 351 actions donnant droit au dividende au titre de l'exercice 2015 diminuées de 1 101 621 actions propres détenues à la date de détachement du dividende.

(5) Sur la base de 561 895 566 actions donnant droit au dividende au titre de l'exercice 2014 diminuées de 1 397 640 actions propres à la date de détachement du dividende.

(6) Correspond uniquement au personnel du siège social (hors établissement allemand).

Informations complémentaires et tables de concordance

9

1. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES 318

1.1 Principales dispositions statutaires et règlement intérieur du Conseil d'administration 318

1.2 Documents accessibles au public 322

1.3 Personnes responsables du Document de référence 323

1.4 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes 324

1.5 Principales adresses 325

2. INFORMATIONS RSE 327

2.1 Note méthodologique 327

2.2 Avis des auditeurs 331

3. TABLES DE CONCORDANCE 334

3.1 Table de concordance du Document de référence 334

3.2 Table de concordance du Rapport financier annuel 336

3.3 Table de concordance des informations sociales et environnementales 337

1. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

1.1 Principales dispositions statutaires et règlement intérieur du Conseil d'administration

1.1.1 Principales dispositions statutaires

Les principales dispositions des statuts de la Compagnie de Saint-Gobain sont résumées ci-après.

La version intégrale des statuts peut être consultée sur le site Internet de la Société (www.saint-gobain.com). Une copie peut également être obtenue auprès du greffe du tribunal de commerce de Nanterre et au siège de la Société, sur demande.

a) Dénomination, forme, siège social et durée de la Société (articles 1, 2, 4 et 5)

Société anonyme de droit français régie par les dispositions des articles L. 210-1 et suivants du Code de commerce, la Compagnie de Saint-Gobain a pour siège social Les Miroirs, 18 avenue d'Alsace, 92400 Courbevoie (tél. : + 33 (0)1 47 62 30 00). Elle est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 542 039 532.

La Société a été constituée en 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.

b) 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.

c) Exercice social (article 19)

L'exercice social s'étend du 1er janvier au 31 décembre.

d) Capital social et franchissements de seuils (articles 6 et 7)

Le capital social est, au 31 décembre 2018, fixé à 2 186 340 016 euros, divisé en 546 585 004 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.

e) 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.

f) 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, sur proposition du Conseil d'administration, parmi les membres du ou des conseils de surveillance du ou des fonds communs de placement du Plan d'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.

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 des membres du Conseil d'administration et du Président du Conseil d'administration (qu'il soit ou non

Président-Directeur Général) prennent fin à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel ils sont atteints par la limite d'âge. Les fonctions d'un administrateur représentant les salariés prennent également fin en cas de rupture de son contrat de travail, à la date de rupture, sous réserve de mutation intra-Groupe. Si les conditions d'application de la loi ne sont plus remplies, le mandat des administrateurs représentant les salariés prendra fin à l'issue de la réunion du Conseil d'administration au cours de laquelle celui-ci constate la sortie de la Société du champ d'application de la loi.

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et se saisit de toute question intéressant sa bonne marche.

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil.

Les réunions du Conseil d'administration peuvent se tenir par télétransmission dans les conditions fixées par la loi.

Chaque administrateur nommé par l'Assemblée générale des actionnaires doit être propriétaire de huit cents actions au moins.

g) Direction Générale (articles 13 et 15)

Au choix du Conseil d'administration, la Direction Générale de la Société est assumée sous sa responsabilité soit par le Président du Conseil d'administration qui, dans ce cas, a le titre de Président-Directeur Général, soit par le Directeur Général.

Le Directeur Général, choisi par le Conseil d'administration parmi ses membres ou non, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

h) 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.

i) 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.

1.1.2 Règlement intérieur du Conseil d'administration

Le règlement intérieur du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain en vigueur au 1er février 2019 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 8 juin 2017.

Il est intégralement reproduit ci-après, sous réserve des dispositions qui concernent les Comités du Conseil qui sont exposées à la Section 1.2.3 (b) du Chapitre 5. Dans les développements qui suivent, les paragraphes figurant en italiques constituent des commentaires.

« Le présent règlement intérieur a pour objet de préciser les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain.

Il s'ajoute aux règles et attributions qui sont prévues par les textes légaux et réglementaires applicables ainsi que par les statuts de la Société, et qui ne sont pas reprises ci-après.

Il met en œuvre les recommandations issues du code de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées AFEP-MEDEF.

I. Séances du Conseil d'administration

Le Conseil d'administration tient au moins sept séances ordinaires par an. Un programme de travail annuel est établi et remis aux administrateurs chaque année, en fin d'année pour l'année suivante. Le projet de procès-verbal de chaque séance est adressé aux administrateurs en même temps que la convocation de la séance suivante. Il est approuvé lors de cette séance et le procès-verbal définitif est transmis avec la convocation de la séance suivante.

À l'exception des séances où sont établis les comptes sociaux annuels, les comptes consolidés annuels et le Rapport annuel de gestion, les administrateurs qui prennent part à une séance du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective à la séance du Conseil dont les délibérations sont retransmises de façon continue, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

II. Information préalable et permanente des administrateurs

À la convocation de chaque séance sont également joints une sélection d'analyses financières et un panorama d'articles de presse concernant le Groupe Saint-Gobain, publiés depuis la séance précédente.

Le texte des exposés et présentations prévus à l'ordre du jour d'une séance est transmis aux administrateurs préalablement à la séance.

Le projet de Rapport annuel du Groupe Saint-Gobain et les projets de comptes consolidés et de comptes sociaux annuels et semestriels sont adressés aux administrateurs avant les séances au cours desquelles ils doivent être examinés.

Le dossier remis sur table aux administrateurs lors de chaque séance comporte notamment une analyse du résultat d'exploitation et une situation de l'endettement net du Groupe Saint-Gobain, arrêtées à la fin du mois précédant la séance, ainsi que l'évolution du cours de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice CAC 40 et à un indice sectoriel.

L'une des séances du Conseil d'administration est tenue sur un site du Groupe Saint-Gobain différent chaque année afin de permettre aux administrateurs de visiter le site.

Entre les séances, les administrateurs reçoivent les communiqués diffusés par la Compagnie et, le cas échéant, toutes informations utiles sur les événements ou opérations significatifs pour le Groupe Saint-Gobain.

Les administrateurs sont en droit de demander communication de tout document nécessaire aux délibérations du Conseil qu'ils estimeraient ne pas leur avoir été remis ; la demande est adressée au Président-Directeur Général qui peut la soumettre au Conseil pour décision.

Les administrateurs peuvent demander à rencontrer les principaux dirigeants du Groupe Saint-Gobain, y compris hors la présence des mandataires sociaux ; dans ce dernier cas, le Président-Directeur Général en est informé au préalable et peut soumettre la demande au Conseil pour décision.

III. Délibérations du Conseil d'administration

Outre celles qui correspondent à ses attributions légales, réglementaires et statutaires, les délibérations du Conseil d'administration portent notamment sur les sujets suivants :

Le Conseil d'administration examine et approuve chaque année le budget du Groupe Saint-Gobain.

Il examine au moins une fois par an les orientations stratégiques du Groupe Saint-Gobain et les arrête.

Il approuve préalablement à leur réalisation les opérations d'investissements, de restructurations, de cessions, d'acquisitions, de prise ou de cession de participation dont le montant unitaire est supérieur à 150 millions d'euros, ainsi que toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée du Groupe Saint-Gobain.

En cas d'urgence ne permettant pas de réunir en temps utile le Conseil pour délibérer sur ces opérations, le Président-Directeur Général porte à la connaissance des administrateurs les informations pertinentes par tout moyen en vue de recueillir leur avis.

Le Conseil d'administration consacre une fois par an un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement. En outre, une évaluation de son organisation et de son fonctionnement est réalisée périodiquement à l'initiative de l'administrateur référent ; cette évaluation est portée à l'ordre du jour d'une séance suivante du Conseil d'administration.

Sur le Rapport du Comité des nominations et des rémunérations, le Conseil d'administration examine chaque année la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés par le code AFEP-MEDEF et porte les conclusions de son examen à la connaissance des actionnaires dans le Rapport annuel.

Au cours ou à l'issue d'une séance, les administrateurs peuvent se réunir hors la présence des mandataires sociaux afin d'évaluer les performances des mandataires sociaux et de réfléchir à l'avenir de la Direction Générale du Groupe Saint-Gobain.

IV. Comités du Conseil d'administration

Les travaux et délibérations du Conseil d'administration sont préparés dans leurs domaines respectifs par des Comités (le Comité d'audit et des risques, le Comité des nominations et des rémunérations et le Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise), composés d'administrateurs nommés par le Conseil.

Les membres des Comités peuvent prendre part aux séances par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective à la séance et sont alors réputés présents auxdits Comités.

Pour les besoins de l'exercice de leurs attributions, les Comités du Conseil peuvent demander la réalisation d'études techniques par des experts extérieurs aux frais de la Compagnie de Saint-Gobain, et entendre les cadres de Direction du Groupe Saint-Gobain après en avoir informé le Président-Directeur Général qui peut soumettre la demande au

Conseil pour décision. Ils rendent compte au Conseil des avis recueillis et des informations obtenues.

Le Président de chaque Comité du Conseil désigne la personne chargée d'assurer le secrétariat du Comité.

Le règlement intérieur du Conseil d'administration porte règlement des trois Comités, notamment pour ce qui concerne leurs attributions respectives. Celles-ci sont exposées à la Section 1.2.3 du Chapitre 6 dans la rubrique qui concerne chacun des Comités.

V. Administrateur référent

Le Conseil d'administration peut désigner un administrateur référent parmi les administrateurs qualifiés d'indépendants. Il demeure en fonction pendant la durée de son mandat d'administrateur. Le mandat de l'administrateur référent est renouvelable et est révocable à tout moment 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. À ce titre, il est en charge de :

- prévenir et gérer les conflits d'intérêts : l'administrateur référent est chargé de prévenir la survenance de situations de conflits d'intérêts. Il porte à l'attention du Conseil d'administration les éventuels conflits d'intérêts concernant les administrateurs dont il aurait connaissance ;
- conduire l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration qui est réalisée périodiquement ;
- convoquer, présider, animer et rendre compte au Président-Directeur Général des réunions des administrateurs hors la présence des dirigeants mandataires sociaux exécutifs qui peuvent se tenir au cours ou à l'issue d'une séance du Conseil d'administration, le cas échéant en co-présidence avec le Président du Comité des nominations et des rémunérations dans l'hypothèse où il s'agit d'une personne différente et lorsque les matières relevant de la compétence du Comité des nominations et des rémunérations (notamment plan de succession et éléments de rémunération du dirigeant mandataire social) sont abordées ;
- être un point de contact des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain sur des sujets de gouvernance, les rencontrer, à la demande du Président-Directeur Général ;
- 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 du règlement intérieur 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 :

- proposer au Président-Directeur Général l'ajout de points à l'ordre du jour de toute séance du Conseil d'administration ;
- demander au Président-Directeur Général la convocation du Conseil d'administration sur un ordre du jour déterminé ;
- convoquer et présider les réunions du Conseil d'administration en cas d'empêchement temporaire ou de décès du Président-Directeur Général ; et
- assister, le cas échéant, 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 Comité concerné.

Une fois par an, l'administrateur référent rend compte de son action au Conseil d'administration.

VI. Devoirs des administrateurs

Les administrateurs ont accès de manière régulière à des informations privilégiées au sens de la législation et de la réglementation sur les marchés financiers, et se conforment aux dispositions relatives à la prévention du délit d'initié.

En outre, des périodes, appelées « fenêtres négatives », sont déterminées chaque année durant lesquelles les administrateurs s'abstiennent de procéder à toute opération directe, indirecte ou dérivée portant sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain.

Ces périodes d'abstention, couvrent les trente jours précédant les séances du Conseil d'administration au cours desquelles sont examinés les comptes consolidés annuels et les comptes consolidés semestriels, les quinze jours précédant la publication du chiffre d'affaires trimestriel, ainsi que le jour suivant la publication des résultats annuels et semestriels.

Le calendrier précis des « fenêtres négatives » est communiqué chaque année aux administrateurs par le Secrétaire du Conseil. *Il est précisé que les principaux dirigeants du Groupe de même que les salariés ayant accès de manière régulière ou occasionnelle à des informations privilégiées sont également assujettis à ces « fenêtres négatives ».*

Les administrateurs déclarent à l'Autorité des marchés financiers en application des dispositions en vigueur les opérations qu'ils ont réalisées sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain.

Les administrateurs détiennent leurs titres Compagnie de Saint-Gobain sous la forme nominative.

Au-delà de l'obligation de discrétion prévue par la loi, les administrateurs s'astreignent à un devoir général de confidentialité sur les documents et informations qui leur sont communiqués avant ou durant les séances, ainsi que sur les délibérations du Conseil d'administration, aussi longtemps que ceux-ci n'ont pas été rendus publics.

Ils veillent à éviter tout conflit d'intérêts direct ou indirect, même potentiel ; si une telle situation survient néanmoins, ils en informent le Président-Directeur Général et l'administrateur référent et ne participent pas aux débats et délibérations sur les sujets concernés.

Le Président-Directeur Général doit recueillir l'avis du Conseil avant d'accepter un nouveau mandat social dans une société cotée.

VII. Jetons de présence et remboursement de frais

Le Conseil d'administration procède à la répartition du montant annuel des jetons de présence alloués par l'Assemblée générale.

Le Président-Directeur Général ne perçoit pas de jetons de présence.

Les montants alloués à titre de partie fixe sont réglés *prorata temporis* lorsque les mandats prennent naissance ou fin en cours d'exercice.

Les règlements sont faits semestriellement, à semestre échu, et la distribution du solde disponible éventuel du montant annuel alloué est effectuée au début de l'exercice suivant, au prorata des parts variables allouées aux membres du Conseil tant au titre des séances du Conseil qu'au titre des séances des Comités tenues au cours de l'exercice écoulé.

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, dans l'intérêt de la Société, sur présentation des pièces justificatives.

VIII. Autres dispositions

Chaque administrateur peut bénéficier, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités du Groupe Saint-Gobain, ses métiers et ses secteurs d'activité.

Lors de leur nomination, les membres du Comité d'audit et des risques peuvent bénéficier, s'ils le jugent utile, d'une information sur les spécificités comptables, financières et opérationnelles du Groupe.

Les administrateurs assistent, sauf empêchement, aux Assemblées générales des actionnaires.

1.2 Documents accessibles au public

Pendant la durée de validité du présent Document de référence, les documents suivants (ou une copie de ces documents) relatifs à la Société peuvent être consultés auprès de la Direction de la Communication Financière au siège social de la Société, Les Miroirs, 18 avenue d'Alsace, 92400 Courbevoie et sont consultables sur www.saint-gobain.com :

- le présent Document de référence, également consultable sur le site Internet de l'Autorité des marchés financiers (www.amf-france.org) ;
- les statuts de la Société ; et
- tous Rapports, courriers et autres documents, informations financières historiques, évaluations et déclarations établis par un expert à la demande de la Société, dont une partie est incluse ou visée au présent Document de référence.

1.3 Personnes responsables du Document de référence

1.3.1 Désignation de la personne responsable du Document de référence

Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain.

1.3.2 Attestation de la personne responsable du Document de référence incluant le Rapport financier annuel

J'atteste, après avoir pris toute mesure raisonnable à cet effet, que les informations contenues dans le présent Document de référence sont, à ma connaissance, conformes à la réalité et ne comportent pas d'omission de nature à en altérer la portée.

J'atteste, à ma connaissance, que les comptes sont établis conformément aux normes comptables applicables et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation, et que les éléments du Rapport de gestion contenus dans le présent document et répertoriés dans la table de concordance figurant à la Section 3.2 du présent Chapitre 9, présentent un tableau fidèle de l'évolution des affaires, des résultats et de la situation financière de la Société et de l'ensemble des entreprises comprises dans la consolidation ainsi qu'une description des principaux risques et incertitudes auxquels elles sont confrontées.

J'ai obtenu des contrôleurs légaux des comptes une lettre de fin de travaux, dans laquelle ils indiquent avoir procédé à la vérification des informations portant sur la situation financière et les comptes données dans le présent Document de référence ainsi qu'à sa lecture d'ensemble.

Courbevoie, le 14 mars 2019

Pierre-André de Chalendar
Président-Directeur Général

1.4 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes

1.4.1 Commissaires aux comptes titulaires et suppléants

Au 31 décembre 2018, les Commissaires aux comptes de la Compagnie sont :

- PricewaterhouseCoopers Audit [1], 63 rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine, représenté par M. Edouard Sattler et Mme Cécile Saint-Martin, renouvelé dans ses fonctions le 2 juin 2016 pour une durée de six années expirant lors de l'Assemblée annuelle de 2022 ;
- KPMG Audit, Département de KPMG S.A. [1], Tour Eqho, 2 avenue Gambetta, CS 60055 – 92066 Paris La Défense (France) représenté par MM. Jean-Paul Thill et Bertrand Pruvost, renouvelé dans ses fonctions le 7 juin 2018, pour une durée de six années expirant lors de l'Assemblée annuelle de 2024.

Les Commissaires aux comptes suppléants, sont :

- M. Jean-Baptiste Deschryver, 63 rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine, nommé le 2 juin 2016, dont le mandat expirera lors de l'Assemblée annuelle de 2022.

1.4.2 Honoraires des Commissaires aux comptes

Honoraires des Commissaires aux comptes et des membres de leurs réseaux pris en charge par le Groupe pour l'exercice 2018

	PricewaterhouseCoopers				KPMG			
	2018		2017		2018		2017	
(en millions d'euros)	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%	Montant HT	%
Services de certification des comptes								
Émetteur	1,2	8 %	1,0	7 %	1,1	12 %	1,1	12 %
Filiales intégrées globalement	8,6	59 %	7,7	58 %	7,9	85 %	7,4	83 %
Sous-total	**9,8**	**68 %**	**8,7**	**65 %**	**9,0**	**97 %**	**8,5**	**95 %**
Services autres que la certification des comptes[2]								
Émetteur	0,4	3 %	0,3	2 %	0,0	0 %	0,1	1 %
Filiales intégrées globalement	4,3	30 %	4,4	33 %	0,3	3 %	0,3	4 %
Sous-total	**4,7**	**33 %**	**4,7**	**35 %**	**0,3**	**3 %**	**0,4**	**5 %**
TOTAL	**14,5**	**100 %**	**13,4**	**100 %**	**9,3**	**100 %**	**8,9**	**100 %**

(1) Membres de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.
(2) 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 formations.

1.5 Principales adresses

COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

Siège social

« Les Miroirs »
18, Avenue d'Alsace
92400 Courbevoie
France
Tel. : + 33 (1) 47 62 30 00
www.saint-gobain.com

RÉGION EUROPE DU NORD

Allemagne

Krefelder Straße 195
52070 Aix-la-Chapelle
Allemagne
Tel. : + 49 (241) 400 20-0
www.saint-gobain.de

Pays nordiques et États baltes

Robert Jacobsens Vej 62A
2300 Copenhague S
Danemark
Tel. : + 45 70 300 688

Royaume-Uni et République d'Irlande

Saint-Gobain House
Binley Business Park
Coventry CV3 2TT
Royaume-Uni
Tel. : + 44 (0) 2476 56 0700
www.saint-gobain.co.uk

Pologne

Iris B
Ul. Cybernetyki 9
02-677 Varsovie
Pologne
Tel. : + 48 (22) 653 79 00
www.saint-gobain.pl

République tchèque

Smrčkova 2485/4
180 00 Prague 8
République tchèque
Tel. : + 420 724 738 135
www.saint-gobain.cz

Russie, Ukraine et Pays de la CEI

PREO 8 Business Center, 19th floor
8, Preobrazhenskaya ploschad
107061, Moscou
Fédération de Russie
Tel. : + 7 (495) 775 15 10
www.saint-gobain.ru

RÉGION EUROPE DU SUD, MOYEN-ORIENT, AFRIQUE

Espagne

Príncipe de Vergara 132
28002 Madrid
Espagne
Tel. : + 34 (91) 397 20 55
www.saint-gobain.es

Italie

Via Ettore Romagnoli, 6
20146 Milan
Italie
Tel. : +39 02 42431
www.saint-gobain.it

Afrique Subsaharienne

No. 1 Shale Road
N1 Business Park
Cnr. Old Johannesburg and Tlokwa Roads
Kosmosdal Ext. 7
Samrand 0157
Afrique du Sud
Tel. : + 27 12 657 2800

Moyen-Orient

Mitsulift Bldg 3rd Floor, Dbayeh Main road
P.O. Box 55-44
Beyrouth
Liban
Tél. : + 961 4 546 870/1/2

RÉGION ASIE-PACIFIQUE

Chine
17&18F, Shanghai Point
No.1158, East DaMing Rd.
Shanghai 200082
Chine
Tel. : + (86 21) 5552 6666
www.saint-gobain.com.cn

Bureau au Japon
Saint-Gobain Bldg
3-7 Kojimachi, Chiyoda-ku
102-0083 Tokyo
Japon
Tel. : + 81 3 6272 6250
www.saint-gobain.co.jp

Bureau en Corée du Sud
10F, KFAS Bldg.
211, Teheran-ro
Gangnam-gu
Seoul 06141
Corée du Sud
Tel. : + 82 2 3706 9073
www.hanglas.co.kr

Bureau en Thaïlande
12F, Gypsum Metropolitan Tower
539/2, Si Ayutthaya Road
Thanonphayathai, Ratchathewi
Bangkok 10400
Thaïlande
Tel. : +(66)2 640 8721

Bureau en Australie
15 Edgars Road
Thomastown
VIC 3074
Australie
Tel. : + 61 3 93 58 61 00
www.saint-gobain.com.au

Inde
Level 5, Leela Business Park
Andheri Kurla Road
Andheri (East)
Mumbai – 400059
Inde
Tel. : + 91 (022) 40 21 21 21
www.saint-gobain.co.in

RÉGION AMÉRIQUES

Amérique du Nord
Saint-Gobain Corporation
20 Moores Road
Malvern, PA 19355
États-Unis
Tel. : + 1 610-893-5000
www.saint-gobain-northamerica.com

Brésil
Avenida Santa Marina, 482
Agua Branca
SP 05036-903 São Paulo
Brésil
Tel. : + 55 (11) 2246-7000
www.saint-gobain.com.br

Mexique
Horacio n° 1855-502
Colonia Polanco
Delegación Miguel Hidalgo
11510 Mexico DF
Mexique
Tel. : + 52 (55) 52 79 16 00
www.saint-gobain.com.mx

2. INFORMATIONS RSE

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 Pôles, les Activités, les Délégations Générales et certaines Directions Fonctionnelles (ressources humaines, achats responsables, communication financière, développement responsable, EHS...) ont été mis à contribution, afin d'enrichir le Rapport d'exemples.

En externe, les parties prenantes sont régulièrement interrogées afin de recueillir leur point de vue sur la politique générale ou sur tel ou tel aspect spécifique de la responsabilité sociale de Saint-Gobain. Ces consultations aident à faire évoluer le *reporting* et la communication RSE du Groupe.

2.1.1 Référentiels

Les référentiels utilisés pour le *reporting* social, pour le *reporting* EHS et la définition des indicateurs ont été établis en cohérence avec le Pacte Mondial des Nations unies et la loi française sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) de 2001, puis avec la loi Grenelle II de 2012.

Pour disposer d'un cadre de référence mondial, ces référentiels s'appuient également depuis 2011 sur des indicateurs du GRI (*Global Reporting Initiative*).

La Direction des Affaires Sociales du Groupe Saint-Gobain, en charge du *reporting* social, collabore et échange régulièrement avec les principaux contributeurs de la filière Ressources Humaines pour améliorer la doctrine et les processus de *reporting*.

Pour le *reporting* EHS, des groupes de travail sont également organisés pour proposer des évolutions pour les nouveaux indicateurs EHS, afin de suivre les évolutions des standards internationaux et de mettre à profit les retours d'expérience des sites. Ces propositions sont ensuite discutées et validées lors de comités de pilotage qui ont lieu deux fois par an.

Les données publiées consacrées à la RSE de Saint-Gobain et qui suivent la méthodologie du GRI sont issues de trois systèmes de *reporting* Groupe distincts :

- l'outil de pilotage Smart'R qui permet d'effectuer le *reporting* des effectifs et le *reporting* social annuel ;
- le système de gestion et de *reporting* des cadres appelé *PeopleGroup* ;
- le système de *reporting* EHS (Environnement, Hygiène, Sécurité), dénommé Gaïa.

2.1.2 *Reporting* social

a) Fondements

Périmètres couverts

Suite à l'intégration de l'outil de pilotage, une modification importante du système de consolidation a été effectuée. Le *reporting* social compte 651 sociétés consolidées à fin 2017 et ne s'appuie plus sur des entités de *reporting* spécifiques :

- Le système de décompte des effectifs (SIS), dont la saisie est effectuée mensuellement, prend en compte les sociétés consolidées par intégration globale par le Groupe. C'est la base de calcul de l'effectif global consolidé, de la répartition de l'effectif par genre, par Pôle, par zone géographique, par catégorie socio-professionnelle et par type de contrat ;
- Le *reporting* social annuel, créé en 2002 dans le souci de rendre compte de la performance sociale du Groupe, repose sur un périmètre restreint représentant 98,5 % des effectifs consolidés. C'est sur cette base que sont calculés l'ensemble des autres indicateurs sociaux.

Les sociétés nouvellement intégrées sont comptabilisées au rythme de leur intégration financière et les sociétés cédées dans l'année écoulée ne sont pas prises en compte.

b) Outil de pilotage

Smart'R est un outil d'aide à la décision, mis en place par les Ressources Humaines pour restituer des données liées aux effectifs de façon automatisée.

Depuis janvier 2017, Smart'R intègre les éléments des systèmes de paie de manière mensuelle. Une collecte automatisée est en place pour plus de 91,5 % des effectifs du Groupe. Une collecte manuelle est nécessaire pour les entités non intégrées dans des centres de services partagés (8,5 % des effectifs sont non interfacés).

Nous mettons en place des interfaces dès que cela est possible mais il reste une part de collecte en saisie manuelle, notamment pour les sociétés nouvellement acquises.

Les éléments du *reporting* social annuel ont été collectés et intégrés dans Smart'R. L'ensemble de la consolidation des données est réalisé au niveau du Groupe Saint-Gobain.

La mise à jour des données d'organisation et du périmètre du Groupe est effectuée chaque mois dans Smart'R, en s'appuyant sur les changements de périmètre tels que les mouvements d'acquisition, de cession ou de fusion, opérés dans le *reporting* de consolidation financière du Groupe.

Smart'R permet de faire le *reporting* social. En effet, l'extraction des données sociales nécessaires aux analyses est assurée grâce à l'outil de *reporting* Microstrategy, adossé à Smart'R.

Le questionnaire GRI-RH est complété chaque année par les Directeurs de Ressources Humaines des Délégations Générales et des Activités en France pour collecter des indicateurs qualitatifs et consulter les parties prenantes internes lors de la rédaction du Rapport.

c) Une démarche d'amélioration continue

Le Groupe Saint-Gobain s'est engagé dans une démarche volontaire et progressive de fiabilisation de ses données sociales par :

- un échange permanent avec les Délégations Générales et Activités en France et également avec les contributeurs au *reporting* (651) pour s'assurer de la bonne compréhension et l'application des règles de calcul des indicateurs sociaux définis dans la doctrine du Groupe disponible en français et en anglais ;

- le choix d'indicateurs dans une logique de stabilité afin de garantir, autant que possible, une fiabilité des comparaisons dans le temps ;
- la soumission annuelle d'une sélection des données sociales à une évaluation externe ;
- le renforcement des contrôles mis en œuvre à chaque niveau de la collecte et de la consolidation ;
- l'automatisation de la collecte, par la multiplication d'interfaces entre les centres de services partagés (CSP) et Smart'R, dans une logique de fiabilisation et d'amélioration continue de la qualité des données. Le principe de Smart'R est de récupérer les données des systèmes de paie en fin de mois. Les dates de clôture de paie étant différentes en fonction des pays, certains indicateurs sont uniquement calculés sur 12 mois glissants afin de lisser les éventuels décalages dus à ces différentes dates de clôture.

d) Consolidation des données

Le processus de *reporting* s'organise en quatre étapes :

- l'intégration mensuelle dans Smart'R de fichiers d'interfaces provenant des centres de service partagés et des questionnaires pour les entités non interfacées ;
- la saisie des données sociales annuelles dans des questionnaires, effectuée par les contributeurs, au niveau des sociétés ; Il s'agit des données complémentaires non présentes dans Smart'R comme les indicateurs concernant les relations sociales (exemple le nombre d'accords signés) ;
- la vérification et la consolidation, effectuées au niveau de la Direction des Affaires Sociales du Groupe ;
- le *reporting* permet de générer les tableaux de bord constituant les outils de pilotage de la Direction des Ressources Humaines du Groupe et à tous les niveaux de la structure, tant au niveau société qu'au niveau Délégation Générale.

e) L'indicateur absentéisme

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.

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.

Dans plusieurs pays, des entités ont été exclues du calcul de l'indicateur en raison de l'absence de données pour des raisons diverses (absence d'interface, réglementation locale, etc.). Les pays suivants sont concernés par cette exclusion : États-Unis, Canada, Autriche, Inde, Bhoutan, Philippines, Corée du sud et la Finlande.

Les données d'absence sont actuellement en cours de fiabilisation et font partie de notre démarche d'amélioration de la qualité des données.

f) Difficultés et limites

La principale difficulté est liée à la variété des pays d'implantation du Groupe. Une doctrine concernant le calcul des indicateurs du *reporting* social est diffusée chaque année aux contributeurs mais les indicateurs sont parfois interprétés selon les contextes locaux (législations ou pratiques nationales). C'est le cas, entre autres, pour les notions de formation ou de contrat à durée indéterminée (CDI). Afin de fiabiliser le *reporting* des données de formation, le Groupe a redéfini la doctrine de ces indicateurs en 2016. Les données collectées intègrent désormais toute heure de formation qui peut être valablement justifiée. En France, la formation des alternants n'est plus valorisée dans le *reporting* des heures et du coût de formation.

Concernant la sécurité, pour la plupart des entités les heures travaillées des sous-traitants permanents sont reportées sur base déclarative des partenaires ou sur des estimations.

Certaines données sont également parfois impossibles à collecter au regard des contextes locaux. Ainsi, certains indicateurs sont calculés sur un périmètre plus restreint que celui de la campagne de *reporting* social annuelle. Ce périmètre est chaque fois précisé.

2.1.3 *Reporting* EHS

a) Fondements

Périmètres couverts

Le *reporting* EHS rassemble 1513 entités qui regroupent l'ensemble des établissements du Groupe. Sont suivies toutes les entités appartenant à des sociétés consolidées contrôlées à plus de 50 % par Saint-Gobain à la fin de l'exercice. Cela inclut dans la mesure du possible les constructions et acquisitions et exclut les fermetures et cessions.

Les entités sont définies en fonction du type d'établissement selon les catégories suivantes : usine, agence commerciale ou regroupement de magasins, bureau, entrepôt, centre de Recherche et Développement, mines et carrières, site en construction.

Les données sont saisies directement dans le système de *reporting* des données EHS, appelé Gaïa au niveau des entités EHS. Les différents questionnaires envoyés, ainsi que leur fréquence, le périmètre couvert et leur contenu sont présentés dans le tableau suivant :

Questionnaire	Fréquence	Périmètre	Contenu
Safety-On-Line	Ponctuelle	Monde, toutes catégories de victimes	Alerte instantanée en cas d'accident du travail mortel, avec ou sans arrêt
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…
Environnement	Annuelle	Sites « périmètre environnement concerné » + Mines et carrières (sauf sites rattachés à usines) + Autres sites à l'initiative des Pôles	Production, matières premières, énergies, émissions atmosphériques, eau, déchets, plan de réhabilitation…

Les questionnaires Sécurité, Hygiène Industrielle & Santé, Général et *Safety-On-Line* (SOL) visent à couvrir la totalité des sites et des personnes travaillant pour Saint-Gobain. Ils couvrent également, selon les questionnaires, les intérimaires et les sous-traitants (questionnaires sécurité et *Safety On-Line*).

Pour la sécurité, le *reporting* est mensuel, et récapitule tous les accidents du mois et leur niveau de gravité. Il couvre approximativement 98 % des effectifs dans le Groupe. L'absence de couverture totale des effectifs s'explique par le délai maximum d'intégration de deux ans dans Gaïa des établissements nouvellement acquis.

Un *reporting* ponctuel permet également aux entités, à travers le système *Safety On-Line*, de notifier systématiquement tout accident du travail avec arrêt et sans arrêt, dont les événements mortels, et d'en expliquer les circonstances.

Le questionnaire Hygiène Industrielle & Santé et le questionnaire Général sont quant à eux annuels.

Le questionnaire Environnement, lui aussi annuel, est déployé sur 840 entités. Les données consolidées pour ces entités correspondent au « périmètre Groupe ». Un « périmètre environnement concerné » a par ailleurs été établi. Les sites de ce périmètre ont été choisis pour concentrer les efforts sur les établissements ayant l'impact le plus significatif et améliorer la lisibilité des données et des progrès sur les objectifs. Les Activités ont ainsi validé certains critères (consommation en énergie, en eau, quantité de déchets non valorisés…), permettant d'identifier les sites et de les suivre clairement. Ce périmètre concerne 508 entités.

Les données du périmètre concerné sont présentées à l'aide de sous-périmètres environnement. En effet, du fait de la diversité des Activités du Groupe, tous les indicateurs environnementaux existants dans le système de *reporting* des données EHS Gaïa ne sont pas pertinents pour toutes les Activités. Ces indicateurs sont donc regroupés par « lots » et attribués à des groupes d'entités ayant des impacts environnementaux et des ratios (indicateurs ramenés à l'unité de production, en général la tonne vendable) homogènes. Ces groupes d'entités sont appelés sous-périmètres environnement, dont les principaux pour Saint-Gobain sont :

- le sous-périmètre verrier, qui inclut les Activités Vitrage et Saint-Gobain Adfors (Pôle Matériaux Innovants) et l'Activité Isolation (Pôle Produits pour la Construction) qui possèdent un procédé de fusion de verre (72 sites concernés sur 73 entités) ;
- le sous-périmètre de l'Activité Canalisation du Pôle Produits pour la Construction (17 sites concernés sur 20 entités) ;
- le sous-périmètre « Autres » regroupant les entités ne figurant pas dans les précédents sous-périmètres (mortiers industriels, usines Lapeyre, filiales de transformation du verre, le gypse…) (419 sites concernés sur 747 entités) ; les 102 carrières actives font partie de ce sous-périmètre.

Un principe retenu par le Groupe pour le calcul des ratios est d'utiliser, quand cela est pertinent, les tonnes vendables, et non les tonnes tirées (pour le verre) ou coulées (pour la fonte).

Le standard EvE de gestion des événements environnementaux identifie et traite les événements qui pourraient survenir sur les sites.

Les données financières EHS (dépenses et investissements) sont suivies dans le SIF, outil de *reporting* financier du Groupe depuis l'exercice 2013.

b) Objectifs 2010-2025 et 2014-2016

Le Groupe s'est fixé des objectifs de moyen terme, à 2025, sur la base des résultats de l'année 2010. Pour les atteindre, il a également défini des objectifs intermédiaires pour une durée de trois ans. L'année de référence des objectifs intermédiaires est l'année précédant le début de cette période. La période actuelle 2017-2019 a donc pour référence l'année 2016.

Fondé sur les résultats de l'année de référence, le Groupe met à jour, tous les trois ans, un périmètre « sites concernés » pour lequel sont suivis les résultats environnementaux pour les trois années suivantes (2011-2013 / 2014-2016 / 2017-2019 / 2020-2022 / 2023-2025).

Les résultats publiés sur ce périmètre sont donc à périmètre comparable durant les trois années consécutives de la période : les sites qui ont été fermés ou cédés ont été retirés (à la fois des indicateurs de l'année en cours et de l'année de référence), mais aucune acquisition n'est prise en compte. Elles sont prises en compte pour la période suivante.

En outre, pour les indicateurs suivis pour les objectifs environnementaux, les résultats sont publiés à production comparable à l'année de référence. Cela signifie que les émissions et les consommations des années 2014-2016 sont recalculées sur la base de la production 2016.

Les progrès réalisés sur ces 5 périodes de trois ans (entre 2010 et 2025) seront cumulés afin de déterminer l'atteinte des objectifs 2025 sur la base des résultats 2010.

c) Consolidation des données

Le protocole de *reporting* EHS est disponible en français et en anglais. Le processus de *reporting* (autant mensuel qu'annuel) s'organise en 3 étapes :

- la saisie des données, effectuée par le ou les animateurs EHS de l'entité concernée ;
- la vérification, effectuée par chaque Pôle, à travers ses Directeurs EHS ;
- la consolidation, effectuée par la Direction EHS du Groupe.

d) Difficultés et limites

Depuis le lancement des outils de *reporting* du Groupe, la qualité du *reporting* a continuellement progressé grâce aux retours d'expérience et à une meilleure appropriation des outils par les équipes spécialisées. Ces éléments permettent au Groupe de prévenir les risques d'erreurs liées aux différences d'unités de mesure entre les métiers et les pays, et aux problèmes de compréhension des termes techniques.

2.2 Avis des auditeurs

Compagnie de Saint-Gobain

Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur la déclaration consolidée de performance extra-financière figurant dans le rapport de gestion du groupe

Exercice clos le 31 décembre 2018

Aux actionnaires,

En notre qualité de commissaire aux comptes de la société Compagnie de Saint-Gobain (ci-après « l'entité ») désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1060 rév.2 (portée d'accréditation disponible sur le site www.cofrac.fr), nous vous présentons notre rapport sur la déclaration consolidée de performance extra-financière relative à l'exercice clos le 31 décembre 2018 (ci-après la « Déclaration »), présentée dans le rapport de gestion du 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.

Responsabilité de l'entité

Il appartient au Conseil d'administration 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.

La Déclaration a été établie en appliquant les procédures de l'entité, (ci-après le « Référentiel ») dont les éléments significatifs sont présentés dans la Déclaration ou disponibles sur le site internet ou sur demande au siège de la société.

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 règles déontologiques, de la doctrine professionnelle et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du commissaire aux comptes

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 ».

Il ne nous appartient pas en revanche de nous prononcer sur :

- le respect par l'entité des autres dispositions légales et réglementaires applicables, notamment, en matière de plan de vigilance et de lutte contre la corruption et l'évasion fiscale ;
- la conformité des produits et services aux réglementations applicables.

Nature et étendue des travaux

Nos travaux décrits ci-après ont été effectués conformément aux dispositions des articles A. 225 1 et suivants du code de commerce déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et selon la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des commissaires aux comptes relative à cette intervention ainsi qu'à la norme internationale ISAE 3000 - *Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information*.

Nous avons mené des travaux nous permettant d'apprécier la conformité de la Déclaration aux dispositions réglementaires et la sincérité des Informations :

- nous avons pris connaissance de l'activité de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation, de l'exposé des principaux risques sociaux et environnementaux liés à cette activité, et de ses effets quant au respect des droits de l'homme et à la lutte contre la corruption et l'évasion fiscale, ainsi que des politiques qui en découlent et de leurs résultats ;
- 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 le modèle d'affaires et les 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 ;
- nous avons vérifié, lorsqu'elles sont pertinentes au regard des principaux risques ou des politiques présentés, que la Déclaration présente les informations prévues au II de l'article R. 225-105 ;
- nous avons apprécié le processus de sélection et de validation des principaux risques ;
- nous nous sommes enquis de l'existence de procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place par l'entité ;
- nous avons apprécié la cohérence des résultats et des indicateurs clés de performance retenus au regard des principaux risques et politiques présentés ;
- 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 ;
- nous avons apprécié le processus de collecte mis en place par l'entité visant à l'exhaustivité et à la sincérité des Informations ;
- nous avons mis en œuvre pour les indicateurs clés de performance et les autres résultats quantitatifs que nous avons considérés les plus importants et dont la liste est donnée en annexe :
  - 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, 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, à savoir, un échantillon représentatif de 31 sites. L'échantillon ainsi sélectionné représente 18 % des effectifs considérés comme grandeur caractéristique du volet social, et entre 18 % et 24 % des données environnementales (à l'exception de l'indicateur « Matières recyclées intégrées au produit » – 6 %) considérées comme grandeurs caractéristiques du volet environnemental ;
- nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (actions et résultats) que nous avons considérées les plus importantes et dont la liste est donnée en annexe ;
- nous avons apprécié la cohérence d'ensemble de la Déclaration par rapport à notre connaissance de l'ensemble des entreprises incluses dans le périmètre de consolidation.

Nous estimons que les travaux que nous avons menés en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus.

Moyens et ressources

Nos travaux ont mobilisé les compétences de 11 personnes et se sont déroulés entre octobre 2018 et février 2019 sur une durée totale d'intervention de 15 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 quinzaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation de la Déclaration, représentant notamment le Secrétariat Général, la Direction Ressources Humaines, la Direction Responsabilité Sociale de l'Entreprise, la Direction Achats Responsables, la Direction Marketing, la Direction Environnement, Hygiène et Sécurité, la Direction Fiscale et la Direction du Développement Durable.

Conclusion

Sur la base de nos travaux, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que la déclaration de performance extra-financière est conforme aux dispositions réglementaires applicables et que les Informations, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément au Référentiel.

Neuilly-sur-Seine, le 21 février 2019

L'un des Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit

Cécile Saint-Martin
Associée

Emilie Bobin
Associée du Département Développement Durable

Annexe : Liste des informations que nous avons considérées comme les plus importantes

Sélection d'informations qualitatives et quantitatives, associées aux politiques, actions et résultats relatifs aux huit risques principaux identifiés pour l'activité de Saint-Gobain, présentées dans les sections suivantes du Rapport de Gestion :

Principaux risques ou opportunités identifiés	Rubriques du Document de référence traitant des politiques, actions et résultats associés revues dans le cadre de nos travaux
Diversité dans l'organisation et inclusion	Chapitre III, Sections 3.2. et 3.3.2. Chapitre IV, Sections 2.1. et 2.4. *Dont les KPI :* *Part de femmes cadres et cadres dirigeantes* *Indice de diversité*
Efficacité énergétique et intensité carbone des opérations	Chapitre III, Sections 1.1.4., 2.2., 2.4.2., et 4.1.2. Chapitre IV, Sections 2.1. et 2.4. *Dont le KPI "Evolution des émissions carbone"*
Ethique des affaires	Chapitre I, Section 1.3. Chapitre III, Sections 1.1.1., 1.1.2., et 1.2. Chapitre IV, Sections 2.1. et 2.4. *Dont le KPI «* % de nouveaux cadres formés aux programmes Adhere, Comply et Act »
Gestion des compétences et des talents	Chapitre III, Sections 2.2., 3.2., et 3.3. Chapitre IV, Sections 2.1. et 2.4. *Dont le KPI « Part des collaborateurs formés »*
Intégration de matières recyclées	Chapitre III, Sections 1.1.3., 2.1.3., 2.4.1., et 4.2. Chapitre IV, Sections 2.1., et 2.4. *Dont le KPI « Prélèvements évités de matières premières naturelles »*
Performance énergétique et carbone des produits et services	Chapitre III, Sections 1.1.3., 2.1.2., 2.1.3., 2.4.2., 4.1.1., et 4.1.3. Chapitre IV, Sections 2.1., et 2.4. *Dont le KPI «* Indicateur HICE (Health Indicator for Occupational Exposure)"
Santé et sécurité au travail	Chapitre III, Sections 1.1.3., 1.2., 2.2., et 3.1. Chapitre IV, Sections 2.1. et 2.4. *Dont le KPI «TF2 des employés Saint-Gobain, intérimaires et sous-traitants permanents »*
Sécurité des produits	Chapitre III, Sections 1.1.3., 1.2., 2.1., 2.2., et 3.1.

3. TABLES DE CONCORDANCE

3.1 Table de concordance du Document de référence

Afin de faciliter la lecture du Document de référence, la table de concordance suivante permet d'identifier les principales informations prévues par l'Annexe 1 du Règlement européen (CE) n°809/2004.

Rubriques de l'Annexe I du Règlement européen (CE) n°809/2004	Pages
1 Personne responsable	**323**
2 Contrôleurs légaux des comptes	**324**
3 Informations financières sélectionnées	**6-9, 86**
4 Facteurs de risques	
4.1 Risques juridiques	183-185
4.2 Risques industriels et environnementaux	63-65, 74-77, 179, 197
4.3 Risque de crédit et/ou de contrepartie	180-181, 257, 263
4.4 Risques opérationnels	178-180
4.5 Risques de liquidité	181, 257, 286-287
4.6 Risques de marché	181-182, 257-258
4.7 Risque de taux	182, 258, 263, 286-287
4.8 Risque de change	182, 258, 263, 286-287
4.9 Risque sur actions et autres instruments financiers	182, 258, 263, 286-287
4.10 Risque sur matières premières	179, 181-182, 257, 263, 286-287
5 Informations concernant l'émetteur	
5.1 Histoire et évolution de la Société, informations légales	11, 318
5.2 Investissements	47-49, 86-98, 104, 219-220, 226-227, 234-235, 253, 284
6 Aperçu des activités	
6.1 Principales activités	6-9, 12-13, 16, 18-49
6.2 Principaux marchés	6-9, 18-49
7 Organigramme	
7.1 Description sommaire du Groupe	6, 12-13, 287, 313-314
7.2 Liste des filiales importantes	269-272, 302-303
8 Propriétés immobilières, usines et équipements	**16, 246-247, 282, 288**
9 Examen de la situation financière et du résultat	**9, 86-96, 218, 229-236, 258-259, 280-281, 287, 315**
10 Trésorerie et capitaux	
10.1 Informations sur les capitaux	217, 221, 265-267, 283, 292-295, 313-314
10.2 Flux de trésorerie	219-220, 284
10.3 Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	9, 181-182, 207, 210-212, 257-265, 296, 297-299, 313-314
10.4 Restriction à l'utilisation des capitaux	N/A
10.5 Sources de financement attendues qui seront nécessaires pour honorer les engagements visés aux 5.2 et 8.1	N/A
11 Recherche et Développement, brevets et licences	**8, 26-27, 29-30, 43-46, 98**
12 Information sur les tendances	**98**
13 Prévisions ou estimations du bénéfice	**N/A**
14 Organes d'administration, de Direction et de surveillance et Direction Générale	**14-15, 113-138**
15 Rémunération et avantages	**139-168, 237-244, 305**
16 Fonctionnement des organes d'administration et de Direction	**113-114, 120-136**
17 Salariés	
17.1 Effectifs, emplois, formation et relations sociales	7-8, 16, 66-73, 237, 305
17.2 Participations des mandataires sociaux dans le capital de l'émetteur et stock-options	144-145, 149-150, 153, 158, 162-167, 242-244, 292-295
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	71, 205-206, 241, 295
18 Principaux actionnaires	**9, 205-206**

Rubriques de l'Annexe I du Règlement européen (CE) n°809/2004	Pages
19 Opérations avec des apparentés	**124, 145-148, 151, 155-156, 160-161, 171-176, 204, 250-252, 300**
20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1 Informations financières historiques	216-315
20.2 Informations financières pro forma	N/A
20.3 États financiers	216-272, 280-308
20.4 Vérifications des informations financières historiques annuelles	273-278, 309-312
20.5 Date des dernières informations financières	216
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7 Politique de distribution des dividendes	214
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	183-185, 254-256, 306-308
20.9 Changement significatif de la situation financière ou commerciale	N/A
21 Informations complémentaires	
21.1 Capital social	
21.1.1 Montant du capital souscrit	202, 265-266, 292, 313, 318
(a) Nombre d'actions autorisées	203, 295
(b) Nombre d'actions émises et totalement libérées et nombre d'actions émises, mais non totalement libérées	202, 265-266, 292, 313, 318
(c) Valeur nominale par action	202, 292, 318
(d) Nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	202, 292
21.1.2 Actions non représentatives du capital	202
21.1.3 Nombre, valeur comptable et valeur nominale des actions détenues par l'émetteur lui-même ou en son nom, ou par ses filiales	204
21.1.4 Valeurs mobilières convertibles, échangeables ou assorties de bons de souscription	N/A
21.1.5 Informations sur les conditions régissant tout droit d'acquisition et/ou toute obligation attaché(e) au capital souscrit, mais non libéré, ou sur toute entreprise visant à augmenter le capital	162-167, 203, 296
21.1.6 Capital de tout membre du Groupe faisant l'objet d'une option ou d'un accord conditionnel ou inconditionnel prévoyant de le placer sous option	N/A
21.1.7 Historique du capital social	202
21.2 Statuts	
21.2.1 Objet social	318
21.2.2 Statuts et règlement intérieur	133-136, 318-322
21.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions existantes	318-319
21.2.4 Actions nécessaires pour modifier les droits des actionnaires et, lorsque les conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit, en faire mention	N/A
21.2.5 Conditions de convocation des Assemblées générales annuelles et extraordinaires des actionnaires et conditions d'admission	319
21.2.6 Dispositions des statuts qui pourraient avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle	318
21.2.7 Dispositions des statuts fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	318
21.2.8 Conditions imposées par les statuts régissant les modifications du capital, lorsque ces conditions sont plus strictes que la loi ne le prévoit	N/A
22 Contrats importants	**N/A**
23 Informations provenant de tiers, déclarations d'experts et déclarations d'intérêts	**N/A**
24 Documents accessibles au public	**322**
25 Informations sur les participations	**N/A**

Incorporation par référence

Conformément à l'article 28 du Règlement européen n° 809/2004 du 29 avril 2004, le présent Document de référence incorpore par référence les informations suivantes auxquelles le lecteur est invité à se reporter :

- relativement à l'exercice clos le 31 décembre 2017 : le Rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes annuels ainsi que les Rapports des Commissaires aux comptes y afférents, figurant dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 19 mars 2018 sous le numéro D.18-0146 ;
- relativement à l'exercice clos le 31 décembre 2016 : le Rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes annuels ainsi que les Rapports des Commissaires aux comptes y afférents, figurant dans le Document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 15 mars 2017 sous le numéro D.17-0171.

Les informations incluses dans ces deux documents de référence, autres que celles visées ci-dessus, sont remplacées ou mises à jour par les informations incluses dans le présent Document de référence. Ces deux Documents de référence sont accessibles au siège social de la Société et sur son site Internet www.saint-gobain.com.

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	Pages
Attestation du responsable du Rapport financier annuel	**323**
Rapport de gestion	
Article L. 225-100-1 du Code de commerce :	
■ analyse de l'évolution des affaires	2-9, 16, 43-49, 52-77
■ analyse des résultats	6-9, 86-110, 218, 229-234, 258-259, 280-281, 287, 315
■ analyse de la situation financière, y compris endettement	9, 86-96, 181, 210-212, 235-236, 257-265, 296, 297-299, 315
■ principaux risques et incertitudes	77, 183-185, 257-258, 263, 286-287
■ indications sur les risques financiers liés aux effets du changement climatique et mesures prises pour les réduire	63-65, 74-77, 100
■ 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	198-200
Article L. 225-102 du Code de commerce :	
■ actionnariat salarié	167, 205-206, 241, 294
Article L. 225-102-1 du Code de commerce :	
■ déclaration de performance extra-financière	7-8, 52-55, 62, 63-83, 68, 76-79, 99-110, 327-333, 337-340
Article L. 225-211 du Code de commerce :	
■ rachat par la Société de ses propres actions	203-204, 221, 265-266
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	14, 113-138, 318-322
■ rémunération des organes d'administration et de Direction	139-168, 237
■ modalités d'exercice de la Direction Générale	127
■ adhésion à un code de gouvernance d'entreprise	113
■ éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	207
■ modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale	319
■ 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	203
■ conventions et engagements réglementés	144-148, 151-152, 155-156, 160-162, 171-176
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	171-176
Rapport des Commissaires aux comptes sur le Rapport du Conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise	310
États financiers	
Comptes annuels	280-308
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	309-312
Comptes consolidés	216-274
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	273-278
Honoraires des Commissaires aux comptes	324

3.3 Table de concordance des informations sociales et environnementales

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 1.4 du Chapitre 1. 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 de l'Entreprise (RSE), au sein des enjeux prioritaires présentés dans l'analyse de matérialité (voir Section 1.5 du Chapitre 2).

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 sur 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 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 8 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 ;
- 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 (voir Section 2 du Chapitre 4).

TABLEAU DE CORRESPONDANCE

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 font référence.		III – 1.1.1
Diversité dans l'organisation et inclusion	**Engagement** :	III – 3.2
	Politique Ressources Humaines	
	Actions :	III – 3.3.2
	Programme OPEN 4.0	
	Objectifs quantitatifs :	
	Indice de diversité	IV – 2.1
	25% de femmes cadres en 2020	IV – 2.1
	25% de femmes cadres dirigeantes en 2025	IV – 2.1
	Indicateurs :	
	22,5% de femmes dans les 20 137 postes à plus forte responsabilité, soit 11,2% des postes du Groupe	IV - 2.4
	Autres indicateurs diversité	IV – 2.4
	Autres indicateurs non-discrimination	
Efficacité énergétique et intensité carbone des opérations	**Engagement** :	
	Politique et Charte EHS	III – 1.1.4
	Politique énergie – climat	III – 2.4.2
	Actions :	
	Programme WCM	III – 2.2
	Réseau énergie – Climat	III – 2.4.2
	Programmes transversaux dont prix interne du carbone, programmes R&D et maîtrise du scope 3	III – 4.1.2
	Objectifs quantitatifs :	IV – 2.1
	Réduire les émissions carbone de 20% en 2025 (base 2010)	IV – 2.4
	Réduire la consommation d'énergie de 15% en 2025 (base 2010)	
	Indicateurs :	IV – 2.4
	Indicateurs émissions GES	IV - 2.4
	Indicateurs énergie	
Éthique des affaires *Ce risque comprend les droits humains et la lutte contre la corruption.*		I – 1.3
	Engagement :	III – 1.1.1
	Code éthique : les Principes de Comportement et d'Action	
	Actions :	III – 1.1.2
	Culture de conformité et formation des collaborateurs	III – 1.2
	Plan de vigilance	
	Objectifs quantitatifs :	IV – 2.1
	Former 100% des nouveaux cadres aux programmes Adhere, Comply et Act dans leur première année d'intégration	
	Indicateurs :	
	Indicateurs Valeurs du Groupe	IV – 2.4
	Indicateurs Achats Responsables	IV – 2.4
	Indicateurs non-discrimination	IV – 2.4

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.

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.

TABLEAU DE CORRESPONDANCE

Risque ou opportunité identifié	Gestion du risque ou de l'opportunité	Rubrique
Gestion des compétences et des talents	**Engagement :**	
	Attitudes et politique Ressources Humaines	III – 3.2.
	Actions :	
	Programme WCM	III – 2.2.
	Programme OPEN 4.0	III – 3.3.
	Programme SG Talents	III – 3.3.4
	Programme L&N	III – 3.3.4.
	Indicateurs :	
	Part des collaborateurs formés	IV – 2.1.
	Indicateurs Formation dans développement des talents	IV – 2.4
	Rétention des talents	III – 3.3.4.
Intégration des matières recyclées au sein des produits	**Engagement :**	
	Charte et politique EHS	III – 1.1.3
	Politique gestion durable des ressources	III – 2.4.1.
	Actions :	
	Avoir un contenu recyclé maximal	III – 2.4.1. a)
	Outil SCORE d'évaluation de la performance durable des produits	III – 2.1.3.
	Economie circulaire	III – 4.2.
	Indicateurs :	
	Prélèvements évités de matières premières naturelles	IV – 2.1.
	Indicateurs matières premières et résidus de production	IV – 2.4
Performance énergétique et carbone des produits et services	**Engagement :**	
	Politique et charte EHS	III – 1.1.3
	Politique énergie et climat	III – 2.4.2.
	Actions :	
	Concevoir des solutions durables, confortables et performantes dont transparence produits et évaluation et amélioration de la performance durable des produits	III – 2.1.2.
	Saisir les opportunités liées à la transition vers une économie bas carbone	III – 2.1.3.
	Des actions en faveur d'une croissance économique robuste et bas carbone	III – 4.1.1.
	Former localement les clients, informer l'utilisateur final	III – 4.1.3. b)
	Indicateurs :	III – 4.1.3 c)
	Mise à disposition des EPD	III – 2.1.2.
	Evitements carbone liés aux solutions d'isolation	III – 4.1.1. b)
Santé et sécurité au travail	**Engagement :**	
	Politique et charte EHS	III – 1.1.3.
	Politique Santé	III – 3.1.
	Actions :	
	Plan de vigilance	III – 1.2.
	Programme WCM	III – 2.2.
	Programme de sécurité au travail	III – 3.1.2.
	Programme de Santé au travail	III – 3.1.1.
	Objectif quantitatifs :	
	Atteindre un TF2 de 2,3 en 2019	IV – 2.1.
	Indicateurs :	
	HICE (Health Indicator for occupational Exposure)	III – 3.1.1. b)
	Indicateurs Santé et Sécurité	IV – 2.4.

TABLEAU DE CORRESPONDANCE

Risque ou opportunité identifié	Gestion du risque ou de l'opportunité	Rubrique
Sécurité des produits	**Engagement :** Politique et Charte EHS Politique Santé **Actions :** Plan de vigilance Programme Innovation incluant la check-list EHS Programme WCM Transparence produits Programme SCORE d'évaluation de la performance durable des produits Gestion des risques chimiques **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 sera mené en 2019	III – 1.1.3 III – 3.1 III – 1.2 III – 2.1.1 III – 2.2 III – 2.1.2 III – 2.1.3 III – 3.1.1 III- 3.1.1. b)

Action de lutte contre le gaspillage alimentaire **:**

Saint-Gobain est attentif au gaspillage alimentaire et instaure un dialogue constant avec les gérants des lieux de restauration collective présents sur ses sites.

Ce document est accessible
sur le site institutionnel

www.saint-gobain.com

CRÉDITS PHOTOS : GETTY IMAGES, © VINCENT LEROUX / TEMPSMACHINE,
© FRANCK DUNOUAU, © LAURENT ZYLBERMAN-GRAPHIX-IMAGES, © JEAN CHISCANO,
@ CHRISTINE CHAUDAGNE, © PHILIPPE DUREUIL, © SAGEGLASS, @SAINT-GOBAIN

Le système de management régissant l'impression de ce document est certifié ISO14001:2004.

Conception & réalisation LABRADOR +33 (0)1 53 06 30 80

Direction de la Communication
Les Miroirs
18, avenue d'Alsace
92096 la Défense Cedex - France
www.saint-gobain.com