

Document de référence 2015

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



Sommaire

Message de Pierre-André de Chalendar	2
Profil du Groupe et synthèse stratégique	4
Chiffres clés	4
Synthèse stratégique	6
Les valeurs	8

1 LE GROUPE ET SES ACTIVITÉS

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

2 STRATÉGIE

1. Identifier les principaux enjeux du Groupe 32
2. Anticiper les tendances de marché 34
3. Se positionner aujourd'hui sur les marchés de demain 37
4. Renforcer le profil du Groupe grâce à ses principaux leviers stratégiques 41

3 POLITIQUES MISES EN ŒUVRE

1. Nos valeurs diffusées par des politiques de référence et des engagements 46
2. Politiques d'excellence opérationnelle 54
3. Une approche marketing adaptée à chaque client 57
4. L'innovation, un élément clé pour le développement de Saint-Gobain 63
5. Les achats, un enjeu de compétitivité 65
6. Une politique de ressources humaines visant à concilier performance au travail et bien-être des salariés 67
7. Une démarche environnementale visant à réduire l'impact des activités 73
8. Contribution du Groupe au développement local et sociétal 79

4 RÉSULTATS 2015 ET PERSPECTIVES 2016

1. Résultats financiers 83
2. Résultats RSE 95

5 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

- | | |
|---|-----|
| 1. Composition et fonctionnement du Conseil d'administration | 107 |
| 2. Rémunération des organes d'administration et de direction | 126 |
| 3. Transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux | 142 |

6 RISQUES ET CONTRÔLE

- | | |
|---|-----|
| 1. Facteurs de risques | 144 |
| 2. Contrôle interne | 152 |
| 3. Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration | 160 |

7 CAPITAL ET ACTIONNARIAT

- | | |
|--|-----|
| 1. Capital | 162 |
| 2. Actionnariat | 165 |
| 3. Informations boursières/ Marché des titres | 168 |
| 4. Politique de communication financière et calendrier financier | 172 |
| 5. Dividendes | 172 |

8 INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

- | | |
|---|-----|
| 1. Comptes consolidés 2015 | 176 |
| 2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés | 228 |
| 3. Comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain | 232 |
| 4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels | 259 |
| 5. Rapport de gestion – Comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain | 260 |
| 6. Tableau des résultats et autres éléments caractéristiques au cours des cinq derniers exercices | 261 |
| 7. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés | 262 |

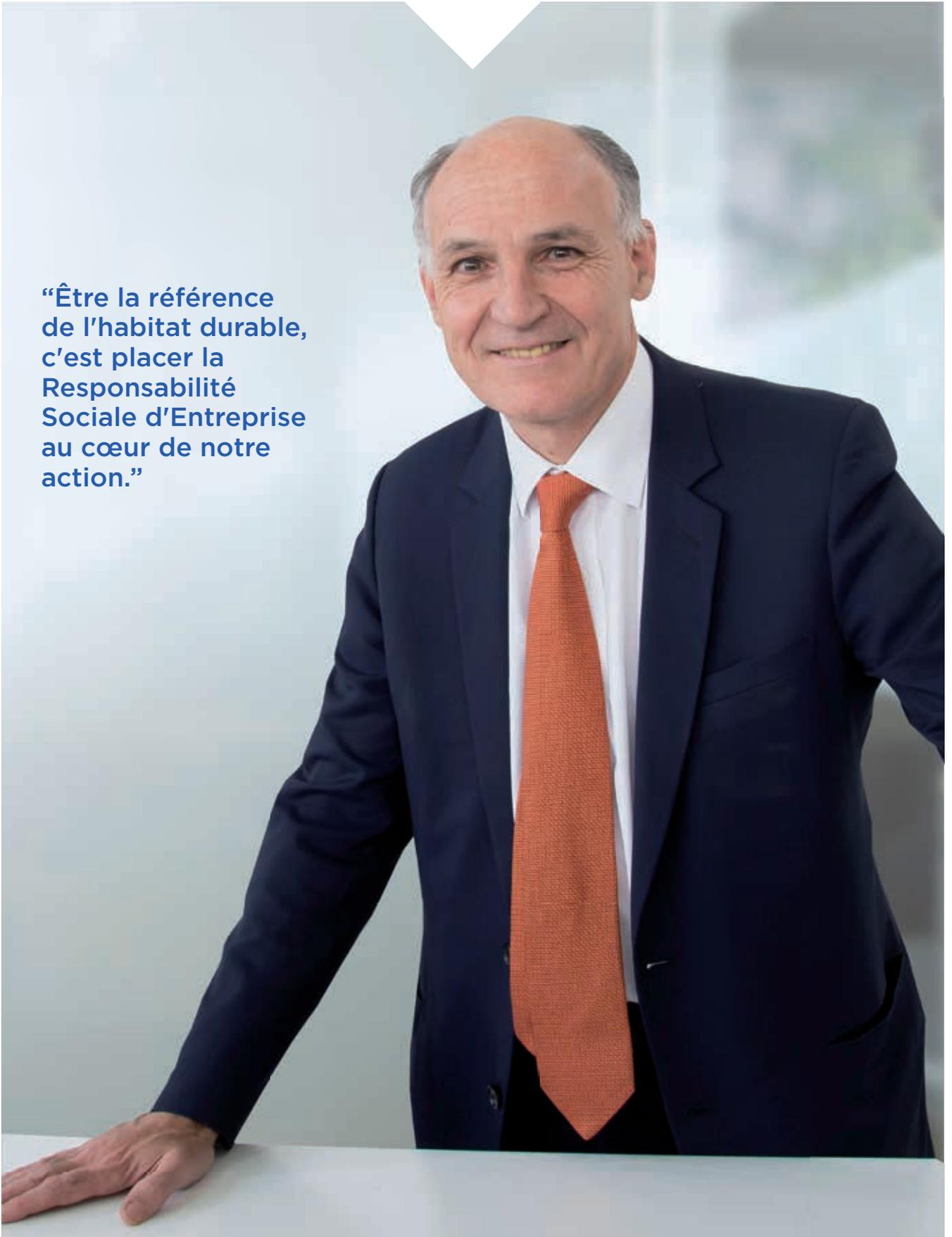
9 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES ET TABLES DE CONCORDANCE

- | | |
|---------------------------------|-----|
| 1. Informations complémentaires | 267 |
| 2. Informations RSE | 282 |
| 3. Tables de concordance | 288 |



Le présent Document de référence a été déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers (AMF) le 4 avril 2016, conformément à l'article 212-13 du Règlement général de l'AMF. Il pourra être utilisé à l'appui d'une opération financière s'il est complété par une note d'opération visée par l'AMF. Ce document a été établi par l'émetteur et engage la responsabilité de ses signataires.

**“Être la référence
de l’habitat durable,
c’est placer la
Responsabilité
Sociale d’Entreprise
au cœur de notre
action.”**



MESSAGE DE PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR

Président-Directeur Général de Saint-Gobain

Tout au long de l'année 2015, dans le quotidien de nos opérations, dans la célébration de notre 350^e anniversaire, dans nos prises de parole engagées en amont de la COP21, Saint-Gobain a affirmé haut et fort son identité et suivi son cap stratégique, celui de devenir la référence de l'habitat durable. Notre ambition est d'être pour tous nos clients et nos parties prenantes une référence de solutions synonymes de valeur ajoutée, de confort et de préservation de l'environnement. En soutien de notre stratégie, une puissante capacité de recherche et d'innovation tout au long de la chaîne de valeur, en commençant par la science des matériaux.

Être la référence de l'habitat durable, c'est placer le Groupe au cœur des enjeux de la transition énergétique et la Responsabilité Sociale d'Entreprise au cœur de notre action. À la fois conscient de ses responsabilités en tant qu'émetteur de gaz à effet de serre et pourvoyeur de solutions d'efficacité énergétique, Saint-Gobain peut transformer les contraintes dues à l'urbanisation et à l'industrialisation du monde en opportunités de croissance.

Être la référence de l'habitat durable, c'est poursuivre le recentrage stratégique de Saint-Gobain et le renforcer face aux incertitudes de court terme du marché de la construction. Le Groupe a fait évoluer en 2015 son portefeuille d'activités avec la cession, dans de très bonnes conditions, de Verallia, et poursuivi le projet d'acquisition du contrôle de Sika, leader mondial de la chimie de construction. Il a également poursuivi ses efforts d'excellence opérationnelle. L'amélioration des résultats a vu son

ampleur limitée par la poursuite du recul des activités en France, malgré des premiers signes d'amélioration des indicateurs de la construction.

Nos priorités pour 2016 et pour les prochaines années sont données à la différenciation de nos solutions par nos efforts de R & D, au progrès en matière de Responsabilité Sociale d'Entreprise, au renforcement de Saint-Gobain dans de nouveaux pays et au développement d'une offre digitale toujours plus innovante. La transformation digitale impacte notre organisation interne, l'accélération de la circulation des idées, le travail collaboratif. Les analyses issues du *Big Data* nous fourniront de nouvelles données pour améliorer l'efficacité de nos procédés. C'est surtout vis-à-vis de nos clients qu'un bouleversement est notable : dans l'habitat, la frontière entre les professionnels et les particuliers s'estompe, et l'utilisateur final de nos produits va jouer un rôle grandissant dans le choix des matériaux. Mieux informés sur Internet, accédant plus aisément aux produits avec les sites d'*e-commerce*, les particuliers deviennent des parties prenantes clés du marché de la construction. Autre grand enjeu : la maquette numérique. Sa généralisation est une opportunité fondamentale pour Saint-Gobain, qui doit y faire figurer ses produits pour le confort des utilisateurs.

Les célébrations des 350 ans ont montré un Groupe qui sait se réinventer en restant fidèle à ses valeurs. C'est donc résolument tournés vers l'avenir que nous avons fêté cet anniversaire. Saint-Gobain n'a jamais été aussi jeune et agile qu'après avoir traversé plus de trois siècles.

Chiffres clés

Hors Verallia (Pôle Conditionnement), cédé le 29 octobre 2015.

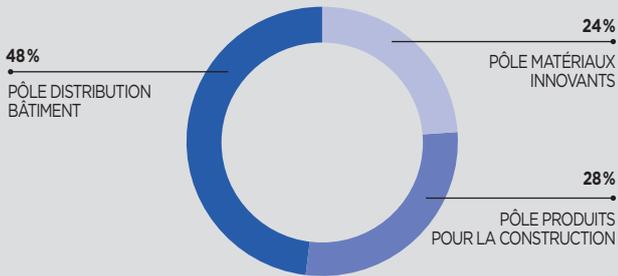
CHIFFRE D'AFFAIRES

39 623 M€

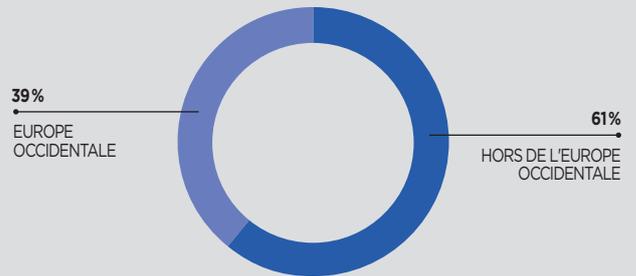
RÉSULTAT NET COURANT

1 165 M€

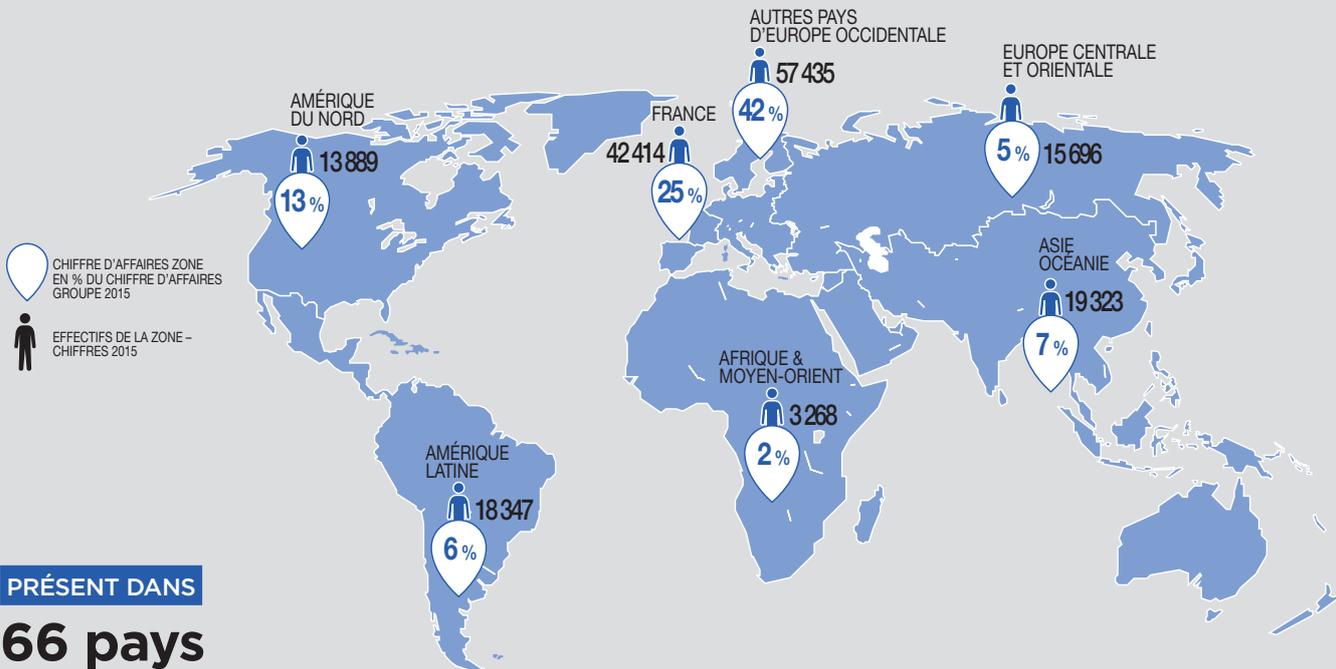
RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES PAR PÔLE



ACTIFS INDUSTRIELS DES PÔLES MATÉRIEAUX INNOVANTS ET PRODUITS POUR LA CONSTRUCTION



RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DES EFFECTIFS DU GROUPE



PRÉSENT DANS

66 pays

- | | | | | | |
|-----------------|---------------------|-----------|------------------|----------------------|-----------|
| AFRIQUE DU SUD | CANADA | FINLANDE | LETTONIE | PÉROU | SLOVÉNIE |
| ALGÉRIE | CHILI | FRANCE | LIBAN | POLOGNE | SUÈDE |
| ALLEMAGNE | CHINE | GHANA | LITUANIE | PORTUGAL | SUISSE |
| ARABIE SAOUDITE | COLOMBIE | GRÈCE | LUXEMBOURG | QATAR | SYRIE |
| ARGENTINE | CORÉE DU SUD | HONGRIE | MALAISIE | RÉPUBLIQUE D'IRLANDE | TANZANIE |
| AUSTRALIE | DANEMARK | INDE | MAROC | RÉPUBLIQUE TCHÈQUE | THAÏLANDE |
| AUTRICHE | ÉGYPTE | INDONÉSIE | MEXIQUE | ROUMANIE | TURQUIE |
| BELGIQUE | ÉMIRATS ARABES UNIS | ITALIE | NORVÈGE | ROYAUME-UNI | UKRAINE |
| BHOUTAN | ESPAGNE | JAPON | NOUVELLE-ZÉLANDE | RUSSIE | VENEZUELA |
| BRÉSIL | ESTONIE | JORDANIE | OMAN | SERBIE | VIETNAM |
| BULGARIE | ÉTATS-UNIS | KOWEÏT | PAYS-BAS | SLOVAQUIE | ZIMBABWE |

COLLABORATEURS

170 372

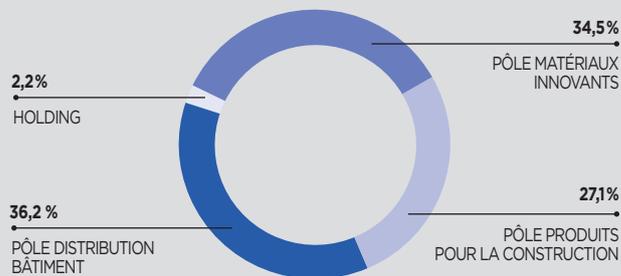
Part du capital du Groupe détenu par les salariés **7,6%**
par l'intermédiaire des Fonds Communs
de Placement d'Entreprise (FCPE)

Nombre moyen d'heures de formation **26,3 heures**
(par salarié et par an)

Taux de fréquence des accidents **3,9**
avec et sans arrêt
de plus de 24 heures (TF2)

Nombre d'emplois indirects **+ de 460 000**

EFFECTIF PAR PÔLE



INNOVATION

8 Centres de recherche transversaux

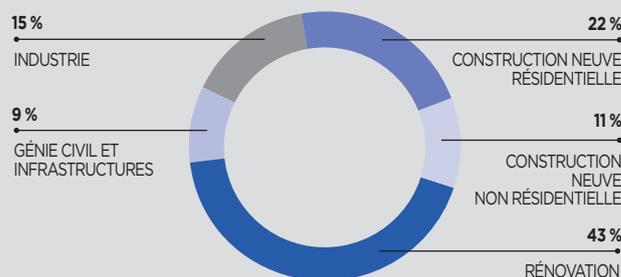
3 700 personnes

Près de **350** brevets déposés en **2015**

LES MARCHÉS DU GROUPE

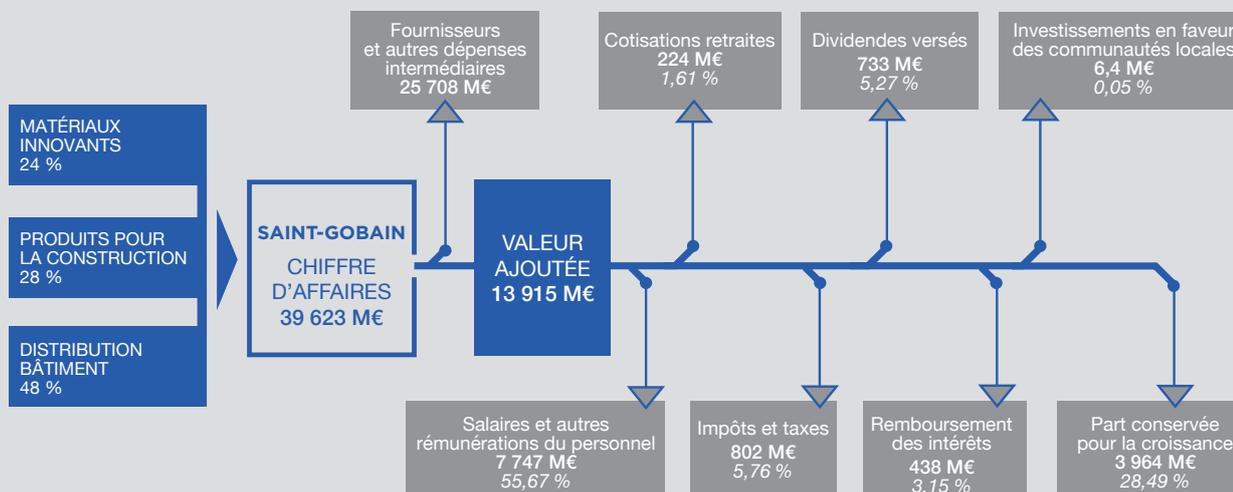
en % du chiffre d'affaires

Plus de **80%** des ventes réalisées
sur le marché de l'habitat



Source : Saint-Gobain – données 2014

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



Synthèse stratégique

SAINT-GOBAIN, LEADER MONDIAL DE L'HABITAT DURABLE

L'ambition de Saint-Gobain est de devenir la référence de l'habitat durable en apportant des solutions innovantes aux défis de la croissance, des économies d'énergie et de la protection de l'environnement. Plus de 80 % des ventes du Groupe sont réalisées sur les marchés de la construction, dans le neuf, la rénovation, le génie civil et les infrastructures, principalement *via* ses Pôles Produits pour la Construction et Distribution Bâtiment.

En raison de la forte augmentation de la population mondiale, de plus en plus concentrée dans les villes, et de l'émergence d'une nouvelle classe moyenne dans les pays à forte croissance, le besoin en logements et en infrastructures stimule la demande en gammes de solutions performantes, accessibles et adaptées aux spécificités locales. Dans ce contexte, la question du poids de la facture énergétique sur le pouvoir d'achat des populations, la nécessité de préserver les ressources naturelles et de lutter contre le changement climatique sont des préoccupations universelles, que Saint-Gobain place au cœur de sa démarche d'entreprise.

L'habitat durable constitue une réponse clé aux défis de la transition énergétique. À chaque étape de son cycle de vie, un bâtiment conçu, construit ou rénové et géré de manière durable permet d'améliorer la qualité de vie tout en diminuant la consommation de ressources naturelles et les effets négatifs sur l'environnement, notamment l'empreinte carbone.

En parallèle, dans un monde de plus en plus urbanisé où la part du temps passé à l'intérieur d'un bâtiment ou d'un véhicule avoisine 90 % du temps total, se fait jour une nécessité impérieuse de concevoir et de réaliser des lieux de vie adaptés à leurs occupants. Un nombre croissant d'études et de données montre à quel point un environnement plus ou moins bien adapté impacte la productivité sur les lieux de travail, les capacités cognitives sur les lieux d'apprentissage, ou plus largement le bien-être et la santé.

Pour déployer sa stratégie, le Groupe se positionne avec une promesse : concevoir et fournir des solutions qui contribuent au confort et au bien-être des habitants dans leur vie quotidienne. L'approche originale du Groupe place ces notions au cœur de l'élaboration de ses produits et de ses services. Le bien-être des habitants repose

sur de nombreux paramètres (niveau sonore, température, qualité de l'air, etc.) qui doivent être pris en compte lors de la conception des matériaux afin de rendre les bâtiments les plus confortables et les plus économes en énergie possibles.

Pour mieux connaître les attentes des professionnels de l'habitat et de l'ensemble de ses parties prenantes, le Groupe met à profit son réseau d'enseignes de distribution qui lui assure une proximité privilégiée avec les clients professionnels et les consommateurs finaux, indispensable pour anticiper leurs besoins et concevoir les solutions de demain. Cette proximité est renforcée par une offre étendue en matière de formation aux techniques de la construction et aux solutions du Groupe. Saint-Gobain est également devenu un ambassadeur actif de la construction durable en partenariat avec les *Green Building Councils*.

Depuis 350 ans, Saint-Gobain a été de toutes les révolutions industrielles et technologiques. L'intégration du numérique dans le bâtiment est aujourd'hui un nouveau défi. Grâce à la richesse de son portefeuille de solutions et aux synergies entre ses Activités, Saint-Gobain adapte son offre aux nouvelles techniques de construction, notamment dans le domaine de la maquette numérique (BIM). Internet a en outre profondément renouvelé les relations du Groupe avec ses clients. Toutes les Activités ont déployé des stratégies digitales afin de différencier leurs produits et assurer la visibilité des enseignes. Dans la distribution, Saint-Gobain adopte une démarche omnicanale en développant des services d'*e-commerce*, soutenus par une logistique de pointe. Le succès des sites marchands va de pair avec la 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.

La stratégie de développement du Groupe vise à le doter d'une implantation géographique globale et d'un fonctionnement décentralisé, au plus près des marchés. Saint-Gobain est présent dans 66 pays, avec l'Europe comme premier marché en termes de chiffre d'affaires, et veut s'étendre à de nouveaux marchés émergents, notamment au moyen de *joint-ventures* avec des acteurs locaux.

UNE AVANCE TECHNOLOGIQUE DANS LES MATÉRIAUX DE POINTE

La science de l'habitat développée par Saint-Gobain est indissociablement liée aux compétences acquises par le Groupe dans l'industrie des matériaux. Véritable poumon technologique de Saint-Gobain, le Pôle Matériaux Innovants conçoit et produit des solutions à très haute valeur ajoutée à partir de verre, de céramiques minérales et de polymères de performance. Saint-Gobain est un fournisseur incontournable de vitrage pour l'habitat et pour l'automobile, mais aussi de matériaux de pointe pour l'aéronautique, la santé et l'énergie, au travers de technologies développées en collaboration étroite avec ses clients.

À titre d'exemple, la biopharmacie est devenue pour Saint-Gobain un marché porteur, avec le développement de solutions à usage unique en plastique, tout comme le secteur des énergies renouvelables qui exige de nouvelles solutions de matériaux. De même, dans l'industrie aéronautique, les solutions du Groupe contribuent à la réduction de la consommation de carburant et à renforcer la fiabilité des matériaux. Au total, le Pôle Matériaux Innovants est un levier important de la croissance des ventes et des marges du Groupe, ainsi qu'un levier d'innovation et de synergies pour l'ensemble de ses Activités sur les marchés de l'habitat.

RECHERCHE ET INNOVATION AU CŒUR DE LA STRATÉGIE DU GROUPE

Pour la cinquième année consécutive, Saint-Gobain figure dans le Top 100 des organisations mondiales les plus innovantes de Thomson Reuters. Ses travaux de recherche portent aussi bien sur des innovations de rupture que sur l'amélioration continue de ses produits, procédés et services, dans un esprit d'ouverture et d'anticipation des besoins de ses clients. Une attention particulière est portée à l'efficacité énergétique, notamment avec l'approche d'éco-innovation.

Les projets d'innovation transversaux se multiplient, renforcés par la culture de partenariat et de codéveloppement. Le Groupe est également à l'écoute des nouveaux marchés grâce à NOVA External Venturing, son département dédié à l'innovation externe chargé de ses relations avec les *start-up*. Saint-Gobain entretient aussi de nombreux partenariats avec des institutions scientifiques ou académiques de renommée mondiale.

UN POSITIONNEMENT UNIQUE



Les valeurs



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.

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

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



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.

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

1 LE GROUPE ET SES ACTIVITÉS

1. Saint-Gobain, un des 100 principaux groupes industriels dans le monde	10
1.1 Des actifs construits au cours de 350 ans d'histoire	10
1.2 Une assise financière solide	12
1.3 Un Groupe avec une implantation mondiale forte	13
1.4 Gouvernance	14
1.5 Le capital humain, un actif majeur du modèle de Saint-Gobain	16
1.6 Une marque mondiale	17
2. Activités des Pôles	18
2.1 Matériaux Innovants	20
2.2 Produits pour la Construction	24
2.3 Distribution Bâtiment	28

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

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



XVII^e siècle LES ORIGINES

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

XVIII^e et XIX^e siècles LA NAISSANCE DE LA GRANDE ENTREPRISE

Les miroirs sont à la mode et leur prix devient plus accessible. Bénéficiant des commandes royales et de celles de particuliers, la manufacture, qui emploie plus de mille ouvriers, se modernise et connaît une prospérité croissante tout au long du siècle. Confronté à une vive concurrence internationale, Saint-Gobain diversifie ses activités dans le secteur de la chimie. À la fin du siècle, les activités chimiques et verrières s'équilibrent. La Manufacture des glaces profite de l'essor d'une nouvelle architecture de fer et de verre, principalement dans les grands équipements publics : halles, gares, passages couverts...



**2015,
une année
de
célébrations
mondiales**



**2014
Décembre**
Lancement
de l'identité
visuelle
des 350 ans.



Février
Lancement
de l'exposition virtuelle
www.saint-gobain350ans.com

Janvier
Pavillons à
Shanghai (Chine).



Mars
Parution du livre
anniversaire
de Marie de Laubier.

XX^e siècle LA CONSTRUCTION DU GROUPE ACTUEL

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



XXI^e siècle LA RÉFÉRENCE DE L'HABITAT DURABLE

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



Avril
Pavillons à São Paulo (Brésil).



Juin
Pavillons à Philadelphie (États-Unis).



Mai
Lancement du jeu World350.



Octobre
Timbre anniversaire émis par La Poste française.

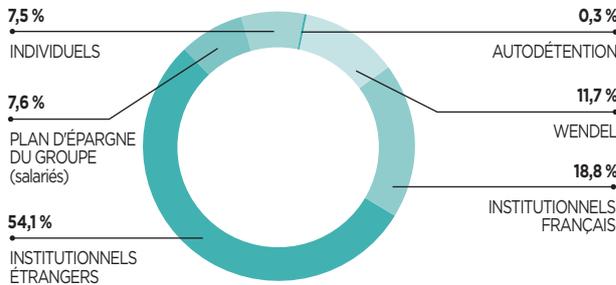


Octobre
Pavillons à Paris (France).
Journée anniversaire.

1.2 UNE ASSISE FINANCIÈRE SOLIDE

1.2.1 Un actionnariat stable

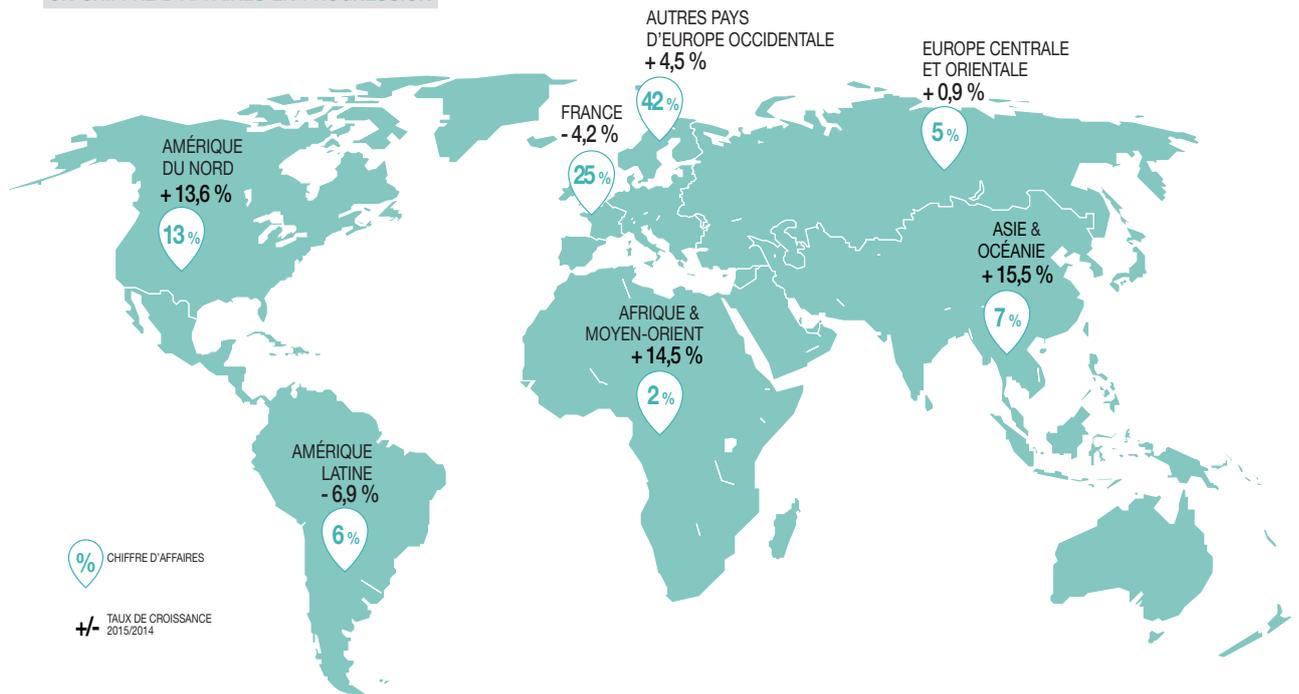
STRUCTURE DU CAPITAL AU 31 DÉCEMBRE 2015



1.2.2 Des résultats financiers encourageants

Chiffre d'affaires	39 623 M€	Investissements totaux	1 573 M€
Résultat d'exploitation	2 636 M€	Capitaux propres	18 956 M€
Résultat net de l'ensemble consolidé	1 346 M€	Endettement net	4 797 M€
Résultat net de l'ensemble consolidé part du Groupe	1 295 M€	Actif non courant	27 309 M€
Résultat net courant	1 165 M€	Fonds de roulement	4 932 M€
Bénéfice net par action (BNPA)	2,32 €		
Bénéfice net courant par action	2,09 €		

UN CHIFFRE D'AFFAIRES EN PROGRESSION



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

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

La notation de la dette à long terme de Saint-Gobain a été confirmée par Moody's le 9 décembre 2014 à Baa2 avec une perspective stable. Dans le domaine du développement durable et de la responsabilité sociale d'entreprise, Saint-Gobain est référencé par les indices MSCI Global Sustainability Indexes, STOXX® Global ESG Leaders, Euronext-

Vigeo Europe 120, Euronext Vigeo Eurozone 120, ESI Excellence Europe d'Ethibel et FTSE4Good. Saint-Gobain est la première entreprise de son secteur (Construction & Matériaux) dans l'indice FTSE4Good.

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

1.3 UN GROUPE AVEC UNE IMPLANTATION MONDIALE FORTE

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

Des synergies à travers la recherche et le développement

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

- Centre de Recherche et d'Études Européen (CREE) – Cavaillon, France
- Centre de Recherche et de Développement de Chanteraine (CRDC) – Thourotte, France
- Herzogenrath Research & Development Center (HRDC) – Herzogenrath, Allemagne
- Northboro Research & Development Center (NRDC) – Northboro, Massachusetts, États-Unis
- Saint-Gobain Recherche (SGR) – Aubervilliers, France
- Saint-Gobain Research Shanghai (SGRS) – Shanghai, Chine
- Saint-Gobain Research India (SGRI) – Chennai, Inde
- Saint-Gobain Research Brasil (SGRB) – Capivari, Brésil

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

IMPLANTATIONS MONDIALES ET CENTRES DE R & D TRANSVERSAUX



1.4 GOUVERNANCE

1.4.1 Conseil d'administration

(au 1^{er} janvier 2016)

PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR

Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain

ISABELLE BOUILLOT

Président de China Equity Links

ALAIN DESTRAIN

Administrateur salarié

JEAN-MARTIN FOLZ

Administrateur de sociétés

BERNARD GAUTIER

Membre du Directoire de Wendel

ANNE-MARIE IDRAC

Présidente du Conseil de surveillance d'Aéroport Toulouse-Blagnac

SYLVIA JAY

Administrateur de sociétés

PAMELA KNAPP

Administrateur de sociétés

PASCAL LAÏ

Administrateur salarié

AGNÈS LEMARCHAND

Administrateur de sociétés

FRÉDÉRIC LEMOINE

Président du Directoire de Wendel

JACQUES PESTRE

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

OLIVIA QIU

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

DENIS RANQUE

Président du Conseil d'administration d'Airbus Group

GILLES SCHNEPP

Président-Directeur Général de Legrand

JEAN-DOMINIQUE SENARD

Président de la Gérance de Michelin

PHILIPPE VARIN

Président du Conseil d'administration d'Areva

Secrétaire du Conseil d'administration :

ANTOINE VIGNIAL

Secrétaire Général de la Compagnie de Saint-Gobain

1.4.2 Une organisation décentralisée

DIRECTION DU GROUPE (au 12 mars 2016)

COMITÉ DE DIRECTION GÉNÉRALE



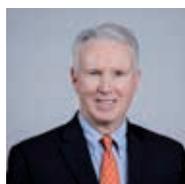
PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR
Président-Directeur Général



CLAUDE IMAUVEN
Directeur Général Exécutif



BENOIT BAZIN
Directeur Général Adjoint, chargé du Pôle Produits pour la Construction



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



KÅRE MALO
Directeur Général Adjoint, chargé du Pôle Distribution Bâtiment



CLAIRE PEDINI
Directrice Générale Adjointe, chargée des Ressources Humaines



JEAN-FRANÇOIS PHELIZON
Directeur Général Adjoint, chargé de l'Audit et du Contrôle Interne



GUILLAUME TEXIER
Directeur Financier



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



PATRICK DUPIN
Directeur du Pôle Vitrage (Matériaux Innovants*)



LAURENT GUILLOT
Directeur du Pôle Matériaux Haute Performance (Matériaux Innovants*)



FABRICE DIDIER
Directeur Marketing



DELPHINE GENY-STEPHANN
Directrice du Plan et de la Stratégie



CHARLES HUFNAGEL
Directeur de la Communication



BENOIT D'IRIBARNE
Délégué Général pour l'Allemagne, l'Autriche et le Benelux



DIDIER ROUX
Directeur de la Recherche et Développement et de l'Innovation

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

* Le Pôle Matériaux Innovants est supervisé par Pierre-André de Chalendar.

Saint-Gobain est un groupe décentralisé dont les activités sont organisées en trois Pôles : Matériaux Innovants (Vitrage et Matériaux Haute Performance), Produits pour la Construction et Distribution Bâtiment. Chaque Pôle a la responsabilité de sa stratégie sur le plan mondial. 14 Délégations Générales représentent le Groupe dans les pays où il est implanté et coordonnent les actions des différentes sociétés. La Direction Générale du Groupe définit la stratégie d'ensemble de Saint-Gobain.

La Compagnie de Saint-Gobain comprend les directions fonctionnelles suivantes : les Ressources Humaines, la Finance, la Recherche et Développement, l'EHS (Environnement, Hygiène industrielle-Santé, Sécurité), les Systèmes d'Information, les Achats, le Plan, les Affaires Juridiques et Fiscales, la Communication, la Communication Financière, l'Audit et le Contrôle Internes, le Marketing, le Développement Responsable.

COMITÉ EXÉCUTIF

PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR

Président-Directeur Général

CLAUDE IMAUVEN

Directeur Général Exécutif

CLAIRE PEDINI

Directrice Générale Adjointe, chargée des Ressources Humaines

GUILLAUME TEXIER

Directeur Financier

ANTOINE VIGNIAL

Secrétaire Général, chargé de la Responsabilité Sociale d'Entreprise

Le Comité exécutif se réunit chaque semaine.

COMITÉ DE LIAISON

Pierre-André de Chalendar

Président-Directeur Général

Les membres du Comité de Direction Générale

Les Délégués Généraux :

David Anderson, Dominique Azam, Mike Chaldecott, John Crowe, Erwan Dupuy, Thierry Fournier, Javier Gimeno, Benoit d'Iribarne, Thierry Lambert, Anand Mahajan, François-Xavier Moser, Hady Nassif, Tomáš Rosak, Gianni Scotti

Les Directeurs des Activités suivantes :

Sekurit (Houchan Shoeibi), Glass Bâtiment Europe (Jean-Marie Vaissaire), Abrasifs (Patrick Millot), Matériaux Céramiques (Laurent Guillot), Performance Plastics (Thomas Kinisky), Adfors (Raimund Heintl), Canalisation (Vincent Legros), Gypse (Claude-Alain Tardy), Isolation (Emmanuel Normant), Mortiers industriels (Jean-Luc Gardaz), POINT.P (Patrice Richard), Lapeyre (Gonzague de Pirey), Saint-Gobain Building Distribution UK & Ireland (Mark Rayfield), Saint-Gobain Building Distribution Deutschland (Udo Brandt), Saint-Gobain Building Distribution Nordics (David Molho).

Le Directeur des Systèmes d'information et Achats du Groupe

(Frédéric Verger)

Le Comité de liaison se réunit trois fois par an.

DIRECTIONS FONCTIONNELLES

FABRICE DIDIER

Directeur Marketing

DELPHINE GENY-STEPHANN

Directrice du Plan et de la Stratégie

CHARLES HUFNAGEL

Directeur de la Communication

DIDIER ROUX

Directeur de la Recherche et Développement et de l'Innovation

DIRECTIONS DES PÔLES

BENOIT BAZIN

Directeur du Pôle Produits pour la Construction

PATRICK DUPIN

Directeur du Pôle Vitrage (Matériaux Innovants*)

LAURENT GUILLOT

Directeur du Pôle Matériaux Haute Performance (Matériaux Innovants*)

KÅRE MALO

Directeur du Pôle Distribution Bâtiment

DÉLÉGUÉS GÉNÉRAUX

DAVID ANDERSON

Délégué Général pour l'Afrique sub-saharienne

DOMINIQUE AZAM

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

MIKE CHALDECOTT

Délégué Général pour le Royaume-Uni et l'Irlande

JOHN CROWE

Délégué Général pour l'Amérique du Nord

ERWAN DUPUY

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

JAVIER GIMENO

Délégué Général pour l'Asie-Pacifique

THIERRY FOURNIER

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

BENOIT D'IRIBARNE

Délégué Général pour l'Allemagne, l'Autriche et le Benelux

THIERRY LAMBERT

Délégué Général pour les pays nordiques et les pays baltes

ANAND MAHAJAN

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

FRANÇOIS-XAVIER MOSER

Délégué Général pour la Pologne, la Bulgarie, la Roumanie et la Turquie

HADY NASSIF

Délégué Général pour le Moyen-Orient

TOMÁŠ ROSAK

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

GIANNI SCOTTI

Délégué Général pour la Méditerranée (Espagne, Italie, Portugal, Grèce, Maroc, Algérie, Tunisie et Libye)

* Le Pôle Matériaux Innovants est supervisé par Pierre-André de Chalendar.

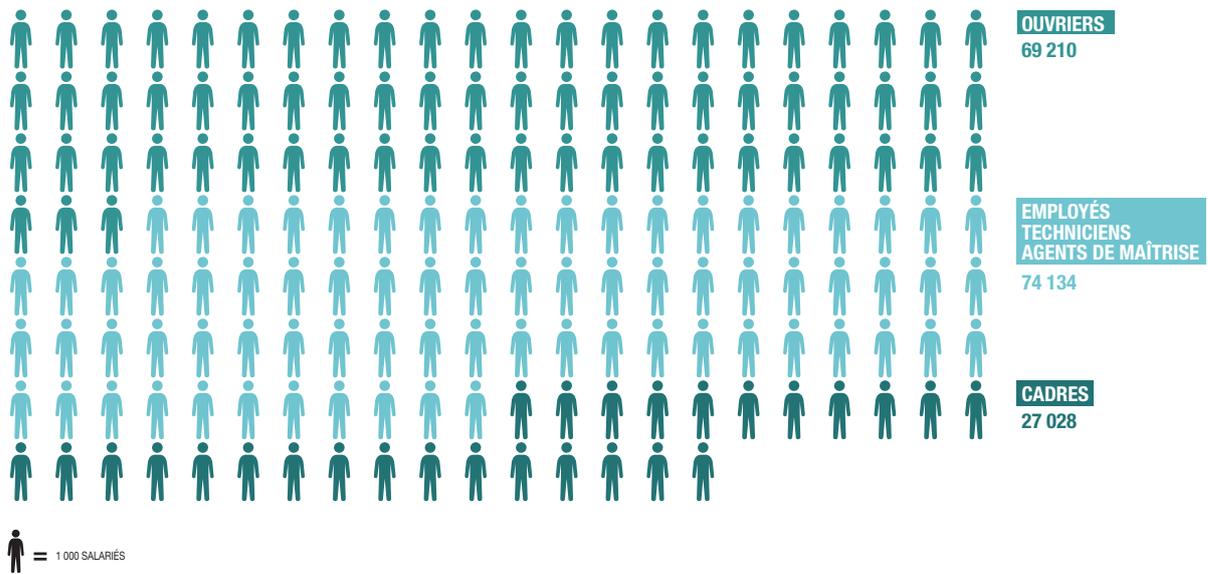
1.5 LE CAPITAL HUMAIN, UN ACTIF MAJEUR DU MODÈLE DE SAINT-GOBAIN

Fort de son histoire et de la richesse de son dialogue social, le Groupe a su faire grandir et évoluer les compétences de ses équipes au service de ses clients. Le programme OPEN (*Our People in an Empowering Network*) a pour objectif de favoriser les échanges et l'innovation, de développer une culture centrée sur le client et de perpétuer la culture d'excellence opérationnelle et l'expertise technique des plus de 170 000 collaborateurs de Saint-Gobain.

EFFECTIFS DE SAINT-GOBAIN

Total Groupe	170 372
Holding	3 714
Pôle Matériaux Innovants	58 854
Pôle Produits pour la Construction	46 198
Pôle Distribution Bâtiment	61 606

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR STATUT PROFESSIONNEL



1.6 UNE MARQUE MONDIALE

De par la diversité des domaines où ses produits et solutions interviennent, Saint-Gobain sert un très grand nombre de marchés et de clients. Plus précisément, les clients directs, en transaction avec le Groupe (assembleurs, industriels, artisans le plus souvent), ne sont pas toujours ceux qui prescrivent nos solutions (architectes, bureaux d'études) ou ceux qui en font l'expérience (propriétaires ou locataires de logements, conducteurs automobile, consommateurs au sens large). Les efforts de Saint-Gobain tendent tous néanmoins vers le même but : élaborer des solutions qui contribuent au confort et au bien-être de ceux qui les utilisent. Qu'il s'agisse du confort thermique dans un bâtiment ou un véhicule, ou du confort acoustique, de sécurité ou encore d'apport de lumière naturelle, le Groupe travaille à créer des espaces de vie esthétiques, confortables et fonctionnels. De façon plus générale, la présence discrète de ses produits et solutions contribue à améliorer la vie quotidienne.

Un nombre croissant d'études scientifiques met en évidence à quel point les lieux de vie influencent le bien-être de leurs occupants et les exemples se multiplient :

- l'efficacité au travail dépend de la température, une pièce trop ou trop peu chauffée fait chuter la productivité de façon importante ;
- un environnement trop bruyant perturbe la qualité du sommeil ;
- une chambre d'hôpital bien isolée acoustiquement permet d'accélérer jusqu'à 30 % la convalescence après une opération lourde ;
- un apport suffisant de lumière naturelle influe sur le développement des capacités cognitives des enfants et leur succès scolaire.

Dans tous les exemples ci-dessus, le choix de matériaux et de solutions approprié est une clé fondamentale.

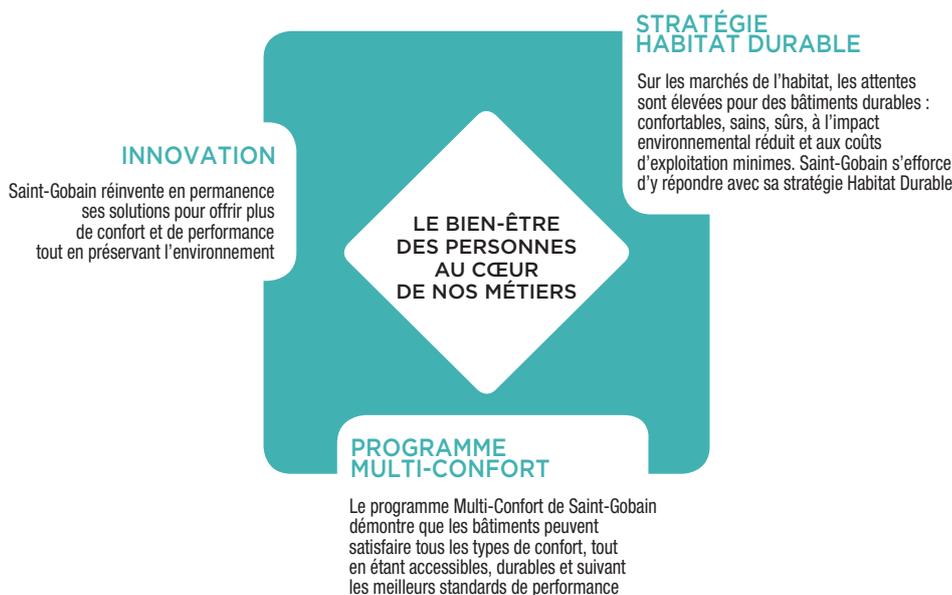
Selon les circonstances de la vie quotidienne, les besoins diffèrent. Adapter l'environnement aux usages est l'objectif de Saint-Gobain, avec l'amélioration du bien-être en ligne de mire.

Notre promesse

Les solutions de Saint-Gobain apportent confort et bien-être aux personnes du monde entier.

Pour que cette promesse devienne réalité, le Groupe s'appuie sur trois piliers :

LES PILIERS STRATÉGIQUES DE LA MARQUE SAINT-GOBAIN



Le Groupe a ainsi défini sa raison d'être et sa valeur ajoutée pour les différents marchés qu'il sert, ainsi que les moyens consacrés à la réalisation de cette promesse.

Le Groupe mesure régulièrement l'impact de la marque Saint-Gobain auprès des publics ciblés. En 2014, la notoriété de la marque auprès

de tous les acteurs de la construction a déjà significativement progressé par rapport à la mesure initiale de 2011 (5 points d'amélioration du taux de notoriété, de 46 à 51 %) ; la prochaine mesure, auprès de 10 000 professionnels de la construction dans 13 pays, aura lieu en 2017.

2. Activités des Pôles

NOS MÉTIERS

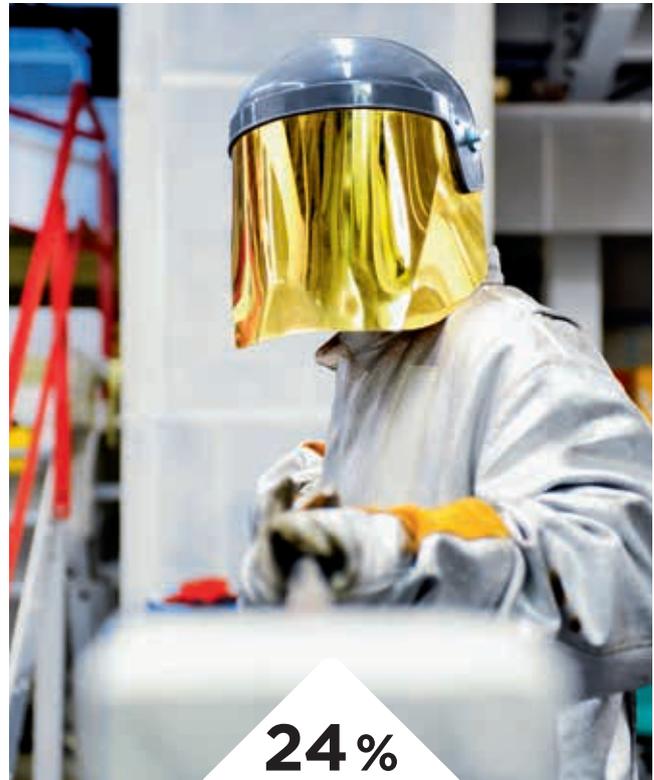
Saint-Gobain
est organisé en
TROIS PÔLES

DES POSITIONS STRATÉGIQUES

complémentaires dans les technologies
des matériaux de construction

14 DÉLÉGATIONS GÉNÉRALES

représentent le Groupe dans les pays
où il est implanté et coordonnent
les actions des différentes sociétés.



24%
du chiffre
d'affaires
▽

MATÉRIAUX INNOVANTS

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

VITRAGE

N°1 EUROPÉEN ⁽¹⁾
N°2 MONDIAL ⁽¹⁾

Présence : 42 pays
Près de 32 000 collaborateurs

MATÉRIAUX HAUTE PERFORMANCE

N°1 MONDIAL ⁽¹⁾

Présence : 45 pays
Près de 27 000 collaborateurs

⁽¹⁾ Source Saint-Gobain



28%
du chiffre
d'affaires



PRODUITS POUR LA CONSTRUCTION

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

N°1 MONDIAL ⁽¹⁾

- > Plaques de plâtre et plâtre
- > Isolation (tous matériaux isolants confondus)
- > Colles à carrelage
- > Mortiers industriels
- > Tuyaux en fonte ductile

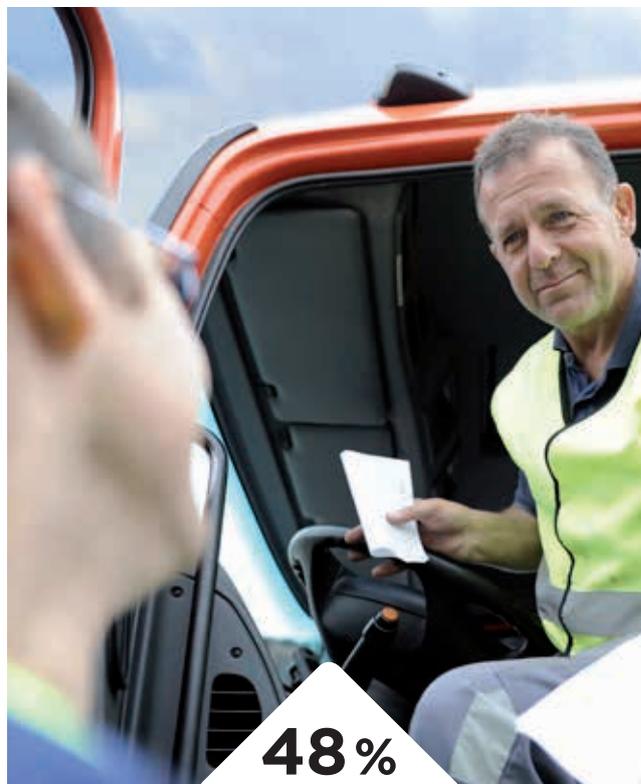
N°1 EUROPÉEN ⁽¹⁾

- > Revêtements de façade

N°2 AUX ÉTATS-UNIS ⁽¹⁾

- > Produits de façade

Présence : **61 pays**
Près de **47 000 collaborateurs**



48%
du chiffre
d'affaires



DISTRIBUTION BÂTIMENT

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

N°1 EUROPÉEN ⁽¹⁾

- > Distribution de matériaux de construction

Présence : **24 pays***
Près de **61 000 collaborateurs***
Près de **4 100 points de vente***

⁽¹⁾ Source Saint-Gobain

* Chiffres retraités hors activités de distribution en République tchèque et en Hongrie, cédées en janvier 2016.

2.1 MATÉRIAUX INNOVANTS

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

Il se compose de deux métiers :

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



PRÈS DE 59 000 SALARIÉS

VITRAGE

près de 32 000 salariés dans 42 pays

MATÉRIAUX HAUTE PERFORMANCE

près de 27 000 salariés dans 45 pays

POSITIONS CONCURRENTIELLES

N°1 MONDIAL ⁽¹⁾

MATÉRIAUX HAUTE PERFORMANCE

- > Céramiques : N°1 mondial ⁽¹⁾ pour le carbure de silicium, les grains abrasifs à base de zircone, les billes céramiques, les réfractaires pour l'industrie verrière
- > Abrasifs : Coleader mondial ⁽¹⁾ pour l'ensemble des métiers abrasifs
- > Plastiques de performance : N°1 mondial ⁽¹⁾ des paliers pour applications automobiles, des tubes à usage unique et des connecteurs pour l'industrie pharmaceutique, des radomes aéroportés de communications satellites
- > Saint-Gobain Adfors : N°1 mondial ⁽¹⁾ des tissus pour la construction et de la toile à peindre

N°2 MONDIAL ⁽¹⁾

N°1 EUROPÉEN ⁽¹⁾

VITRAGE

PLUS DE 500 SITES INDUSTRIELS

RÉPARTIS DANS 44 PAYS



7 CENTRES DE R&D TRANSVERSAUX

aux États-Unis, en Europe, en Chine et en Inde majoritairement dédiés aux Matériaux Innovants

2 100 CHERCHEURS

PRÈS DE 300 BREVETS PAR AN

déposés par le Pôle Matériaux Innovants

ENVIRON 2/3 DES DÉPENSES R&D DU GROUPE

⁽¹⁾ Source : Saint-Gobain

2.1.1 Le Vitrage

Le Vitrage regroupe la production et la commercialisation de verre plat, la transformation et la distribution de solutions verrières pour le marché du bâtiment, l'industrie automobile et les transports. Il répond aux enjeux d'économie d'énergie, d'esthétique, de confort, d'ergonomie et de sécurité et anticipe l'évolution des obligations réglementaires. Le Vitrage utilise les nouvelles possibilités offertes par le digital pour mieux servir ses clients.

Grâce à un puissant outil industriel, Saint-Gobain fabrique et vend du **verre plat** (*float*) pour le bâtiment et l'industrie automobile. Ce verre peut être clair, imprimé, feuilleté, à couches ou de couleur.

À travers son réseau interne à l'enseigne Glassolutions et ses partenaires externes, Saint-Gobain transforme le verre plat et distribue des **solutions verrières** qui couvrent un vaste champ d'applications pour l'habitat résidentiel et tertiaire : façades, grands projets architecturaux, équipements urbains, menuiseries industrielles, meubles, éléments de salles de bains, verre de décoration intérieure. Les applications de verre intègrent des fonctions d'isolation thermique et acoustique

renforcée ou de contrôle solaire, de décoration, de sécurité ou encore de protection contre l'incendie (Vetrotech®). Les nouveaux vitrages actifs à teinte variable SageGlass® et les vitrocéramiques d'EuroKera (entreprise commune avec Corning SAS), coleader mondial de plaques de cuisson en vitrocéramique, font également partie du Vitrage.

Saint-Gobain Sekurit 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 vitrages contribuent à diminuer la consommation énergétique des véhicules et répondent aux besoins croissants de sécurité et de confort des usagers. Saint-Gobain intervient également sur le marché des transports avec des vitrages destinés aux secteurs aéronautiques et ferroviaires, à la marine, aux véhicules industriels et aux blindés. Enfin, Saint-Gobain Autover distribue des vitrages automobiles de remplacement sur le marché indépendant et, sous sa marque Glassdrive, dispose d'un réseau d'enseignes spécialisées dans la réparation et le remplacement.

a) Portefeuille de produits et marques

Métiers	Principales utilisations	Principales marques
Verre plat : verre de base, à couches, feuilleté, imprimé, argenté, laqué	Bâtiment, automobile et transports, électroménager	<ul style="list-style-type: none"> • Saint-Gobain • Climalit
Transformation et distribution du verre pour le bâtiment et l'industrie	<ul style="list-style-type: none"> • Résidentiel et tertiaire, construction neuve et rénovation, aménagement intérieur, verres actifs, verres anti-feu • Verres de protection nucléaire, réfrigération commerciale, électroménager 	<ul style="list-style-type: none"> • Saint-Gobain • Glassolutions • Swisspacer® • Vetrotech® • SageGlass®
Transformation du verre pour l'automobile et les transports	Automobile, aéronautique, ferroviaire, véhicules industriels et blindés, marine	<ul style="list-style-type: none"> • Sekurit • Saint-Gobain Autover • Saint-Gobain Sully • Glassdrive

b) Un vaste outil industriel et commercial

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

Des procédés industriels de haute technicité

Saint-Gobain fabrique le verre plat essentiellement avec le procédé *float*. Situées le plus souvent à la sortie des *floats*, les lignes magnétons (ou *coaters*) permettent d'obtenir des verres à couches minces aux propriétés d'isolation thermique, de contrôle solaire ou encore de durabilité. Le verre peut aussi être feuilleté (verre de sécurité et acoustique) ou argenté (miroirs).

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

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

Une organisation commerciale ancrée dans les marchés

L'effectif de la force de vente du Vitrage est de plus de 700 cadres. Pour le bâtiment, le marketing et la commercialisation sont organisés par marchés (façades, fenêtres, industrie, verres de spécialités, etc.). Saint-Gobain fournit du verre plat à des transformateurs verriers externes et des distributeurs dans ses principales zones de production et utilise également son réseau interne à l'enseigne Glassolutions pour transformer ce verre en produits à valeur ajoutée et les commercialiser en Europe.

Pour répondre aux besoins des constructeurs automobiles, Saint-Gobain Sekurit gère des négociations centralisées et des projets au niveau international avec les sièges des constructeurs automobiles en Europe, aux États-Unis et en Asie. Il s'appuie en outre sur une organisation régionale afin de coordonner et d'apporter des services plus localement.

Principaux concurrents

- NSG (Japon)
- Asahi (Japon)
- Guardian (États-Unis)
- Siscam (Turquie)
- Divers verriers chinois

2.1.2 Les Matériaux Haute Performance

Les Matériaux Haute Performance (MHP) apportent des solutions à valeur ajoutée pour des applications très variées et pointues dans la mobilité, la santé, la construction et l'industrie. Les MHP ont développé une expertise fine dans un ensemble de technologies qui leur permettent de concevoir des solutions adaptées aux besoins spécifiques de leurs clients. Ils s'appuient sur la maîtrise de quatre familles de matériaux : les céramiques minérales (Céramiques, Grains et Poudres, Cristaux), les Abrasifs, les polymères de performance (Plastiques de Performance) et les tissus de fils de verre (Saint-Gobain Adfors).

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

L'Activité Abrasifs 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), et industries manufacturières et de pointe (automobile, aéronautique, électronique). Saint-Gobain s'impose sur le marché des abrasifs, notamment grâce à sa maîtrise des grains céramiques.

L'Activité Plastiques de Performance dispose d'une large expertise technologique dans les produits et les solutions à base de polymères techniques qui ouvrent des champs considérables pour les applications (automobile, aéronautique, santé) et la construction.

Elle propose des matériaux composites (films de spécialités, mousses, bandes, adhésifs de spécialités et tissus enduits pour la construction et l'industrie), des paliers et des joints (notamment pour les industries automobile et aéronautique), et des systèmes pour fluides (principalement pour la santé, l'agroalimentaire, l'aéronautique et l'électronique).

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

Le métier des Matériaux Haute Performance détient une expertise dans de nombreuses applications de pointe qui mettent en œuvre les propriétés particulières de ses matériaux (résistance aux hautes températures, abrasion, stabilité chimique, propriétés de surface, etc.). Il maîtrise une grande diversité de procédés de fabrication et possède plus de 200 sites dans 35 pays, qui constituent un réseau d'actifs industriels sans équivalent.

De nombreuses solutions sont codéveloppées avec des clients pour répondre à la spécificité de leurs besoins, notamment dans les plastiques, les réfractaires de haute performance pour la métallurgie ou la verrerie et les cristaux pour les applications de détection de rayonnement.

Afin d'être au plus proche de leurs marchés, les MHP disposent d'une importante force de vente (plus de 1 300 cadres) qui s'appuie, dans les plus grands pays, sur des centres logistiques permettant de servir rapidement et efficacement les clients.

a) Portefeuille de produits et marques

Métiers	Principaux marchés	Principales marques
MATÉRIAUX CÉRAMIQUES		
Grains et Poudres	<ul style="list-style-type: none"> • Abrasifs • Céramiques • Pétrochimie • Industrie pétrolière 	<ul style="list-style-type: none"> • Norton • Saint-Gobain Norpro • Zirpro
Réfractaires	<ul style="list-style-type: none"> • Verrerie • Métallurgie • Énergie • Défense 	<ul style="list-style-type: none"> • Hexoloy • Sefpro
Cristaux	<ul style="list-style-type: none"> • Médical • Industrie pétrolière • Sécurité 	<ul style="list-style-type: none"> • Bicon
ABRASIFS		
Abrasifs agglomérés	<ul style="list-style-type: none"> • Outillage • Aéronautique • Automobile • Transformation des métaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Norton • Carborundum
Meules minces	<ul style="list-style-type: none"> • Transformation des métaux • Énergie • Sidérurgie • Construction, bricolage 	<ul style="list-style-type: none"> • Norton • Flexovit • Carborundum
Abrasifs appliqués	<ul style="list-style-type: none"> • Aéronautique • Automobile • Ameublement • Sidérurgie 	<ul style="list-style-type: none"> • Norton • Atlas • Carborundum
Superabrasifs	<ul style="list-style-type: none"> • Aéronautique • Automobile • Roulements • Outillage • Électronique 	<ul style="list-style-type: none"> • Norton • Winter
Produits pour la Construction	<ul style="list-style-type: none"> • Matériaux de construction • Outillage 	<ul style="list-style-type: none"> • Norton • Clipper

Métiers	Principaux marchés	Principales marques
PLASTIQUES DE PERFORMANCE		
Paliers et joints	<ul style="list-style-type: none"> • Automobile • Aéronautique • Machines-outils 	<ul style="list-style-type: none"> • Norglide® • OmniSeal® • OmniLip® • Rencol®
Systèmes pour fluides	<ul style="list-style-type: none"> • Agroalimentaire • Biomédical • Automobile • Semi-conducteurs • Industrie pharmaceutique 	<ul style="list-style-type: none"> • C-Flex® • Tygon® • Sani-Tech® • Versilon® • Furon® • Covison™
Films, bandes, mousses et tissus enduits	<ul style="list-style-type: none"> • Automobile • Construction • Électronique • Radomes 	<ul style="list-style-type: none"> • Sheerfill® • Solar Gard® • Norseal® • NorBond™ • SheerGard™ • Chemfab®
SAINT-GOBAIN ADFORS		
Fils de verre textiles	<ul style="list-style-type: none"> • Tissus et grilles pour la construction 	<ul style="list-style-type: none"> • Vetrotex®
Tissus et voiles de renforcement pour la construction et l'industrie	<ul style="list-style-type: none"> • Construction, aménagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Adfors • Novelio • Fibatape • GlasGrid • New York Wire • Vertex • Onirys

b) Principaux concurrents

Céramiques	Abrasifs	Plastiques de performance	Saint-Gobain Adfors
<ul style="list-style-type: none"> • Imerys (France) • Carbo Ceramics (États-Unis) 	<ul style="list-style-type: none"> • 3M (États-Unis) • Noritake (Japon) • Tyrolit (Autriche) 	<ul style="list-style-type: none"> • 3M (États-Unis) • Trelleborg (Suède) 	<ul style="list-style-type: none"> • Johns Manville (États-Unis) • Phifer (États-Unis) • Vitrolan (Allemagne)

2.1.3 Un portefeuille de projets de recherche technologique de pointe

La R & D du Pôle s'appuie sur sept grands centres mondiaux, plusieurs centres d'excellence consacrés à des technologies dédiées, et des équipes locales proches des sites de production et/ou des clients. Plus de 2 100 chercheurs dédiés travaillent sur plus de 500 projets de recherche portant sur la conception de nouveaux produits et procédés et apportent un soutien technique aux équipes commerciales et de production.

Certains projets structurants visent à maintenir le *leadership* techno-

logique sur les marchés actuels : procédés innovants pour les couches minces, nouvelles générations de grains céramiques et de produits abrasifs, doubles et triples vitrages plus performants, films plastiques pour l'automobile et le bâtiment, etc. D'autres grands programmes ciblent de nouveaux marchés : vitrage électrochrome, cœurs céramiques pour les piles à combustible, matériaux pour le stockage de l'énergie, systèmes à usage unique pour la biopharmaceutique et les sciences de la vie.

2.2 PRODUITS POUR LA CONSTRUCTION

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



PRÈS DE 47 000 COLLABORATEURS

POSITIONS CONCURRENTIELLES

N°1 MONDIAL ⁽¹⁾

- > Plaques de plâtre et plâtre
- > Isolation (tous matériaux isolants confondus)
- > Colles à carrelage
- > Mortiers industriels
- > Tuyaux en fonte ductile

N°1 EUROPÉEN ⁽¹⁾

- > Revêtements de façade

N°2 AUX ÉTATS-UNIS ⁽¹⁾

- > Produits de façade

**PRÈS DE 450 SITES INDUSTRIELS
ET DE DISTRIBUTION**

À TRAVERS LE MONDE



**61 PAYS D'IMPLANTATION
INDUSTRIELLE**

**PRÉSENCE COMMERCIALE
DANS 71 PAYS**

**PRÈS DE 70 BREVETS
DÉPOSÉS EN 2015**

**LE PÔLE S'APPUIE SUR
LES 8 CENTRES R&D
TRANSVERSAUX DU GROUPE**

⁽¹⁾ Source : Saint-Gobain

2.2.1 Des solutions innovantes pour l'habitat durable

Le Pôle Produits pour la Construction 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, adaptée aux spécificités locales, 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, sanitaire et visuel, 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 ⁽¹⁾ avec des marques à très forte notoriété, le Pôle répond à la fois aux attentes de bien-être des utilisateurs et de facilité de pose des installateurs et vise à préparer les particularités des habitats du futur. Le Pôle Produits pour la Construction a pour ambition d'être la référence des solutions pour l'habitat durable et l'approvisionnement en eau potable.

AMÉNAGEMENT INTÉRIEUR

L'Activité Gypse extrait et transforme le gypse en une gamme étendue de produits à base de plâtre destinés 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 contre l'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 également de facilité de pose. Respectant et cherchant à diffuser les normes technologiques les plus ambitieuses, les solutions de l'Activité Gypse visent à anticiper la réglementation, par exemple pour la préservation de la qualité de l'air intérieur.

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

AMÉNAGEMENT EXTÉRIEUR

L'Activité Produits d'extérieur fournit une gamme complète de produits spécifiques à la maison nord-américaine : bardeaux asphaltés et composites pour les toitures, solutions d'habillage en PVC ou polypropylène pour les façades ainsi que des barrières, des balustrades ou des solutions pour l'aménagement des terrasses. Faciles d'entretien, ces produits sont reconnus pour leur esthétique et leur résistance aux intempéries.

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

L'Activité Mortiers industriels propose une large gamme de solutions avec des applications variées pour décorer, protéger et isoler des façades, pour la pose de carrelage, la réalisation de chapes neuves ou renouvelées, le nivellement et la finition des sols, etc.

⁽¹⁾ Source : Saint-Gobain

2.2.2 Un large portefeuille de produits et marques

Métiers et produits	Principales utilisations
AMÉNAGEMENT INTÉRIEUR	
Gypse	
Plaques de plâtre (y compris avec fonctions spécifiques) <ul style="list-style-type: none"> • Plâtre : plâtres de construction et autres plâtres spéciaux • Systèmes de fixation de plaques de plâtre et accessoires • Plafonds : dalles et plaques • Plafonds acoustiques • Ossatures métalliques 	<ul style="list-style-type: none"> • Gyproc • Placo® • Rigips • British Gypsum • CertainTeed • Formula • Ecophon • Eurocoustic
Isolation	
<ul style="list-style-type: none"> • Laine minérale de verre • Laine minérale de roche • Laine minérale ULTIMATE® • Polystyrène expansé – EPS et extrudé – XPS • Polyisocyanurate – PIR • Fibres de bois • Membranes d'étanchéité • Panneaux d'isolation sous vide 	<ul style="list-style-type: none"> • ISOVER • Mag-ISOVER • IZOCAM • CertainTeed • Celotex • Fiberglass
AMÉNAGEMENT EXTÉRIEUR	
Produits d'extérieur	
<ul style="list-style-type: none"> • Produits pour la façade : clins et bordures • Produits en PVC pour l'aménagement extérieur : barrières, terrasses, balustrades • Produits pour la toiture : bardeaux asphaltés et bardeaux en matériaux composites 	<ul style="list-style-type: none"> • CertainTeed
Canalisation	
Solutions complètes de canalisation en fonte ductile, raccords et accessoires <ul style="list-style-type: none"> • Pièces de voirie en fonte ductile et en acier • Systèmes complets de canalisation en fonte pour la collecte et l'évacuation des eaux usées et pluviales dans les bâtiments 	<ul style="list-style-type: none"> • PAM
Mortiers industriels	
<ul style="list-style-type: none"> • Enduits et systèmes pour façades • Colles et joints pour carrelage • Mortiers pour les sols, mortiers techniques, mortiers de montage • Enduits intérieurs • Adjuvants béton 	<ul style="list-style-type: none"> • Weber • Leca®

2.2.3 Des actifs industriels et commerciaux au plus près des clients

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

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

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

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

Le Pôle Produits pour la Construction a une présence commerciale multiforme dans 71 pays pour répondre au plus près du terrain aux besoins de ses clients. Il développe des services spécifiques pour accompagner les acteurs de la filière du bâtiment : prescription, centres de formation, livraison sur les chantiers, assistance technique, services après-vente.

Le Pôle s'appuie également sur un réseau de distributeurs extrêmement dense pour toucher au mieux l'ensemble des marchés.

Grâce au développement d'outils digitaux, le Pôle se rapproche de l'utilisateur final pour lui présenter ses produits et promouvoir les plus innovants, notamment par le biais d'applications de réalité virtuelle qui mesurent *in situ* les performances des produits.

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

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

Le Pôle prend toute sa part dans les huit centres de recherche transversaux du Groupe et s'appuie également sur des centres de R & D et des unités de développement dédiés à ses Activités. Près de 70 brevets ont été déposés en 2015 par le Pôle. En 2015, le Pôle a poursuivi le développement de projets sur le bien-être dans l'habitat en couvrant de nombreuses thématiques (isolation acoustique, qualité de l'air, esthétique, durabilité environnementale, recyclage). Cinq nouveaux bâtiments Multi-Confort, mettant en valeur les innovations du Pôle, ont été réalisés. La démarche d'éco-innovation des produits se poursuit également, grâce aux outils internes d'analyse du cycle de vie.

Enfin, les centres de Recherche et Développement du Pôle contribuent à l'amélioration des procédés industriels de fabrication, tant pour le renforcement de la compétitivité du Pôle que pour l'optimisation des performances environnementales des usines.

Principaux concurrents

Aménagement intérieur

- USG (États-Unis)
- Knauf (Allemagne)
- Owens Corning (États-Unis)
- Armstrong (États-Unis)
- Rockwool (Europe)
- Kingspan (Europe)
- Technicol (Russie)
- Siniat (France)

Aménagement extérieur

- GAF (États-Unis)
- Owens Corning (États-Unis)
- ParexLanko (France)
- Mapei (Italie)
- Sto (Allemagne)
- Ply Gem (États-Unis)
- XinXing (Chine)

2.3 DISTRIBUTION BÂTIMENT

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



PRÈS DE 61 000 COLLABORATEURS

POSITION CONCURRENTIELLE

N°1 EUROPÉEN ⁽¹⁾

de la distribution de matériaux
de construction

Lancement en France de la

PREMIÈRE HALLE COMMERCIALE

d'Europe dédiée aux professionnels
du bâtiment

24 PAYS D'IMPLANTATION



90 MILLIONS DE VISITES/AN

sur les sites Internet des enseignes

PRÈS DE 4 100 POINTS DE VENTE

ACTEUR MAJEUR ⁽¹⁾

sur le marché du
sanitaire-chauffage-plomberie

Chiffres retraités hors activités de distribution en République tchèque et en Hongrie, cédées en janvier 2016.

⁽¹⁾ Sur le marché du négoce de matériaux de construction - Source Saint-Gobain.

Dans un contexte de forte compétitivité, les enjeux majeurs du Pôle Distribution Bâtiment portent sur la croissance interne rentable et durable de ses enseignes. Cela passe par l'enrichissement permanent de son offre et l'accélération de sa transformation digitale. L'ambition du Pôle est d'être la référence du négoce à la fois pour ses clients et pour ses fournisseurs. Pour cela, il dispose d'un réseau d'enseignes

fortes et complémentaires, généralistes ou spécialistes, tournées vers l'artisan, le particulier à projet, la petite, la moyenne ou la grande entreprise. Ancrée sur son marché local, chaque enseigne a un positionnement qui répond aux besoins spécifiques de son marché, en s'appuyant sur le dynamisme et l'expertise de ses équipes qui font sa force et son succès.

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

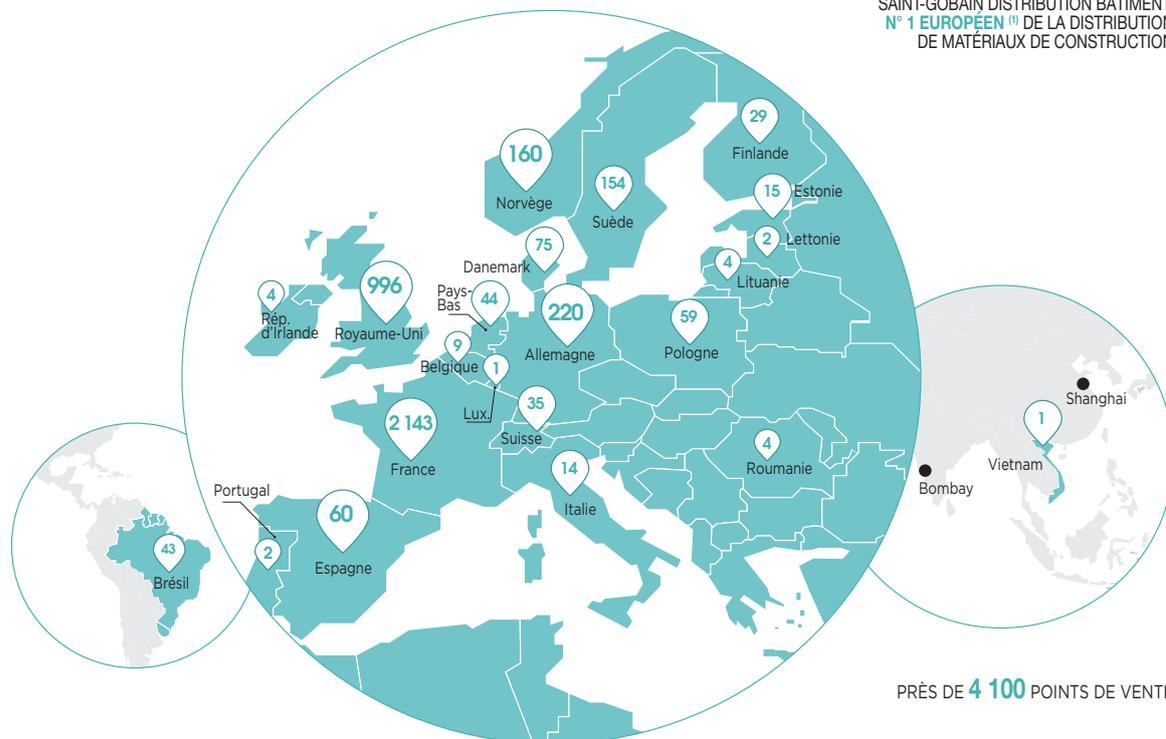
PAYS D'IMPLANTATION	ENSEIGNES PRINCIPALES	POSITIONNEMENT
FRANCE	 Matériaux de Construction LA RÉPONSE PROFESSIONNELLE	Distributeur de matériaux de construction et de produits du bâtiment
	 Sanitaire - Chauffage - Plomberie	Distributeur spécialisé en produits de sanitaire-chauffage-plomberie
	 Matériau - Plomberie - Chauffage	Nouvelle enseigne Distributeur <i>cross canal</i> de matériel et d'outillage de construction
	 CARRÉS DU TEMPS ET DE L'ARTISAN	Réseau de distribution exclusivement réservé aux professionnels du bâtiment
		Distributeur de produits destinés à l'aménagement de la maison en menuiseries intérieures et extérieures, cuisines, salles de bains et sols
ROYAUME-UNI		Distributeur de bois durable et de matériaux de construction
	 The Plumbers' Merchant	Distributeur en plomberie, chauffage et articles de salle de bains
	 PLUMBERS SUPPLIES MADE GREAT	Nouvelle enseigne Distributeur <i>cross canal</i> de matériel de plomberie
ALLEMAGNE PAYS-BAS		Distributeur généraliste de matériaux de construction
	 BUT - GUT - FITZGOLD	Spécialiste carrelage
PAYS NORDIQUES (Danemark, Finlande, Norvège, Suède)		Spécialiste en sanitaire-chauffage-plomberie, génie civil, industrie, ventilation/climatisation et entretien d'installations
		Distributeur de matériaux de construction aux professionnels et au grand public
SUISSE		Distributeur de salles de bains et cuisines pour les professionnels et les particuliers
ESPAGNE		Spécialiste en aménagement intérieur et isolation
	 maestros talleres	Distributeur de matériaux de construction pour les marchés du neuf et de la rénovation
		Réseau de distribution exclusivement réservé aux professionnels du bâtiment
BRÉSIL		Vente aux particuliers et aux professionnels de produits et services d'aménagement de l'habitat, spécialisé en sanitaire et carrelage

D'autres enseignes viennent compléter ce réseau, avec notamment des enseignes spécialistes qui servent les marchés du sanitaire-chauffage-plomberie, du bois-panneaux, de l'aménagement intérieur, de la couverture, du génie civil, du carrelage ou encore de l'outillage.

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

IMPLANTATION DES ENSEIGNES DU PÔLE DISTRIBUTION BÂTIMENT

SAINT-GOBAIN DISTRIBUTION BÂTIMENT,
N° 1 EUROPÉEN⁽¹⁾ DE LA DISTRIBUTION
DE MATÉRIAUX DE CONSTRUCTION



PRÈS DE 4 100 POINTS DE VENTE

Le Pôle développe des outils commerciaux qui permettent de fidéliser ses clients et d'en conquérir de nouveaux, qu'ils soient professionnels ou particuliers. Présenter de façon fiable, exhaustive et ciblée l'offre de produits et de services des enseignes est primordial pour faciliter au quotidien le choix et le travail des clients.

Le Pôle articule sa stratégie digitale autour de quatre axes majeurs : l'enrichissement du contenu en ligne avec le support des fournisseurs partenaires, l'optimisation du parcours client (*click and collect*, commande en ligne 24h/24 et 7j/7, suivi des commandes et des livraisons à l'aide d'applications mobiles, etc.), l'accompagnement et le conseil auprès des clients professionnels pour les aider dans la gestion de leurs entreprises, et enfin la compréhension des besoins des clients au moyen de la valorisation des données (*Big Data*).

chés du sanitaire-chauffage, du gros œuvre et de l'outillage. Celles-ci visent à répondre à des exigences spécifiques telles qu'exprimées par les clients en termes d'efficacité et de rapport qualité/prix.

Enfin dans le domaine de la logistique, le Pôle continue d'optimiser ses flux de façon à organiser de manière plus fluide, plus efficace et plus respectueuse de l'environnement l'acheminement des matériaux du fournisseur vers le client. Cela se matérialise notamment par l'automatisation de centres logistiques qui permet un traitement et une livraison plus rapides des commandes et leur mutualisation entre les enseignes ainsi que par le développement de solutions de logistique intégrée.

Au total, les outils et services innovants mis en place par les enseignes du Pôle Distribution Bâtiment visent à renforcer le niveau de satisfaction des clients, mesuré en permanence. Les informations ainsi recueillies permettent aux enseignes de réagir très rapidement pour garantir le meilleur service possible.

2.3.3 De nouveaux concepts, services et produits centrés sur le client

La capacité du Pôle Distribution Bâtiment à innover se traduit par la conquête de nouveaux marchés, et donc de nouveaux clients. C'est ainsi qu'en France, le Pôle a lancé une nouvelle enseigne consacrée à l'accessibilité pour tous (famille, seniors, personnes en situation de handicap, aidants, etc.) dans l'habitat, dont la première boutique se trouve à Paris. L'outillage est également un segment de croissance pour les enseignes du Pôle, qui mettent en place des offres spécifiques, telles que la location de boîtes à outils « géantes », pour répondre à la demande. Autre concept innovant, le lancement en France de la première halle commerciale d'Europe dédiée aux professionnels du bâtiment. Avec huit enseignes réunies sous un même toit, les clients disposent d'une offre complète et disponible, gagnent du temps et profitent des nombreux services complémentaires proposés. S'appuyant sur sa connaissance fine des clients professionnels, le Pôle a enrichi son offre de produits en développant des marques propres sur les mar-

2.3.4 Une position de leader européen

Saint-Gobain est le numéro 1 européen de la distribution de matériaux de construction⁽¹⁾⁽²⁾. C'est un acteur majeur sur le marché du sanitaire-chauffage-plomberie⁽²⁾.

Principaux concurrents

- Wolseley (Royaume-Uni, pays nordiques, Suisse, Pays-Bas)
- CRH (Pays-Bas, France, Suisse, Allemagne, Belgique, Autriche)
- BayWa (Allemagne)
- Travis Perkins (Royaume-Uni)
- SIG (Royaume-Uni, France, Allemagne, Pays-Bas, Pologne)
- Grafton (France, Espagne, Pologne, Royaume-Uni, Irlande, Belgique)
- Ahlsell (Scandinavie)
- Chausson, Vendée Matériaux, Samse (France)
- Cordes & Graefe (Allemagne, Pologne, Pays-Bas, Norvège)

⁽¹⁾ Sur le marché du négoce de matériaux de construction.

⁽²⁾ Source Saint-Gobain.

2 STRATÉGIE

1. Identifier les principaux enjeux du Groupe	32
1.1 Un Groupe à l'écoute de son écosystème	32
1.2 Les enjeux prioritaires du Groupe	33
2. Anticiper les tendances de marché	34
2.1 L'habitat confortable et sobre en énergie : le défi du changement climatique	34
2.2 L'habitat abordable et durable : le défi de la croissance démographique et de l'urbanisation	35
2.3 L'économie circulaire : le défi de la raréfaction des ressources	36
2.4 La transformation digitale : le défi de l'intégration omnicanale et de « l'habitat numérique »	36
3. Se positionner aujourd'hui sur les marchés de demain	37
3.1 La construction, principal marché de Saint-Gobain	37
3.2 Les marchés industriels de Saint-Gobain	39
4. Renforcer le profil du Groupe grâce à ses principaux leviers stratégiques	41
4.1 Investir de manière différenciée selon les zones géographiques pour répondre aux nombreux défis du Groupe	41
4.2 Donner la priorité aux solutions à haute valeur ajoutée et à la différenciation	42
4.3 Une gestion de portefeuille en appui à la stratégie du Groupe	43

1. Identifier les principaux enjeux du Groupe

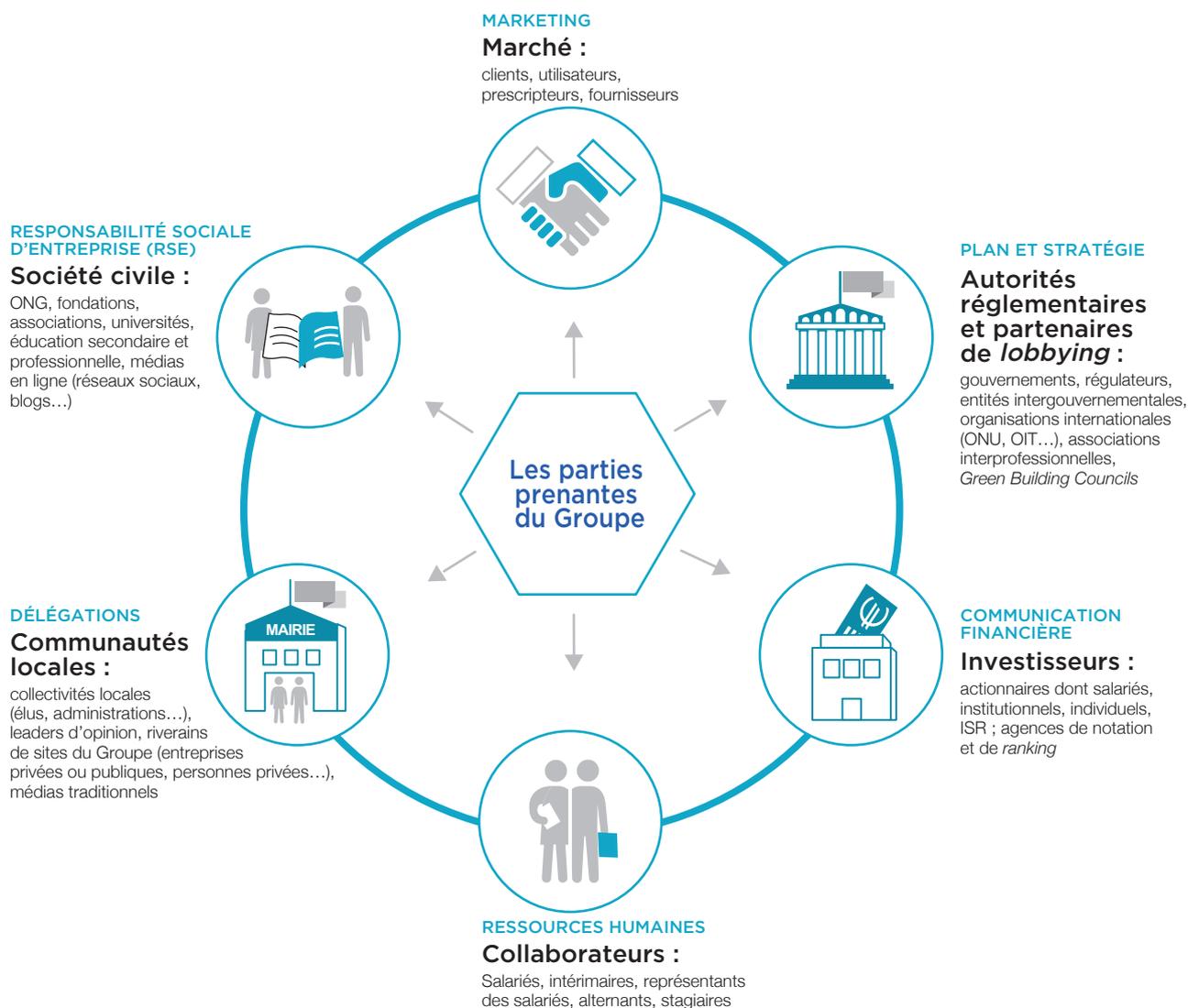
1.1 UN GROUPE À L'ÉCOUTE DE SON ÉCOSYSTÈME

Les équipes du Groupe, dans chacun de leurs périmètres respectifs, sont à l'écoute de leurs parties prenantes et en premier lieu de leurs clients. L'organisation du Groupe, sa taille, sa dimension internationale et la variété de ses métiers, implique 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 d'améliorer la remontée d'information sur les attentes des parties prenantes internes et externes, mais aussi de favoriser la correspondance entre les attentes exprimées et les objectifs à long terme du Groupe.

Pour chacune de ces parties prenantes prioritaires, une fonction support de Saint-Gobain a réalisé la synthèse des attentes des parties prenantes, recensées au niveau local, national ou international.

PARTIES PRENANTES



1.2 LES ENJEUX PRIORITAIRES DU GROUPE

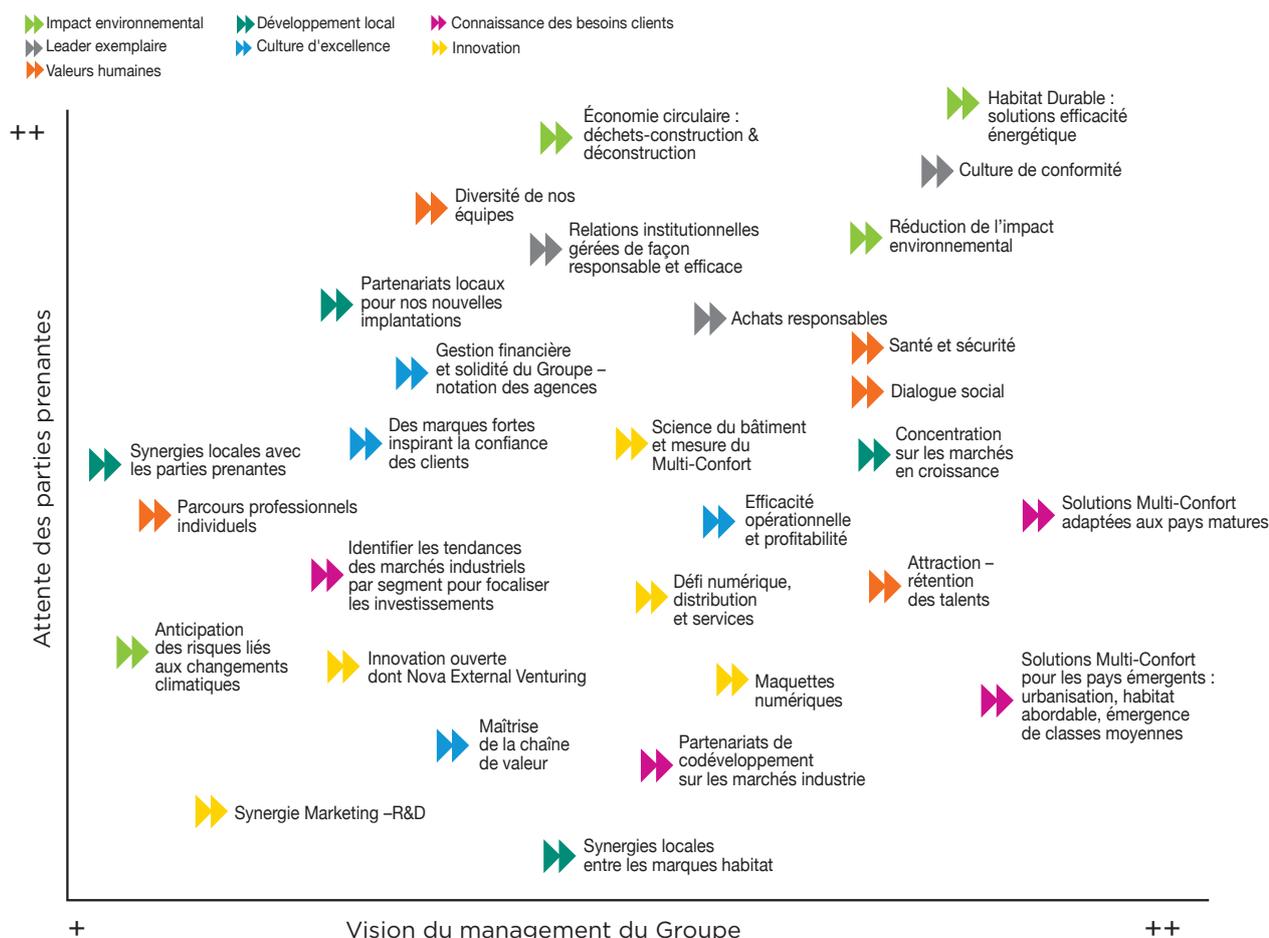
Saint-Gobain a mené en 2015 une analyse de matérialité en trois étapes :

- l'identification de 29 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 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 institutionnel www.saint-gobain.com/fr/presse/publications

Les enjeux prioritaires sont regroupés en sept catégories. Chacune de ces catégories est jugée importante pour le Groupe.

MATRICE DE MATÉRIALITÉ



La matrice reflète à la fois l'identité forte du Groupe autour du partage de ses valeurs et la diversité des enjeux inhérente à la variété de ses métiers.

Les politiques et les plans d'action correspondant à ces enjeux sont développés dans le Chapitre 3.

Afin d'accroître la visibilité de l'engagement du Groupe en matière de RSE, un tableau de bord de onze indicateurs clés représentatifs de ses

enjeux matériels a été établi en 2015. Parmi ces onze indicateurs, trois ont été identifiés comme prioritaires. Le Groupe a également défini cinq feuilles de route incluant des plans d'action à court, moyen et long terme. Elles seront déployées en 2016 par les réseaux fonctionnels (Ressources Humaines, EHS...) des groupes de travail transversaux ou directement par les Activités. Les feuilles de route et le tableau de bord sont décrits à la Section 2 du Chapitre 4.

2. Anticiper les tendances de marché

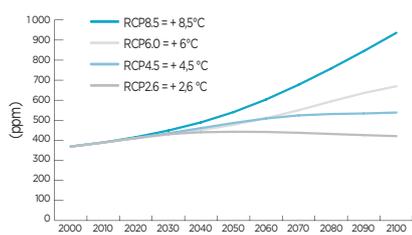
2.1 L'HABITAT CONFORTABLE ET SOBRE EN ÉNERGIE : LE DÉFI DU CHANGEMENT CLIMATIQUE

25 ans après le premier rapport du Groupe d'experts Intergouvernemental sur l'Évolution du Climat (GIEC), la question du réchauffement climatique est devenue l'un des enjeux majeurs des décennies à venir. L'ampleur du problème est aujourd'hui pleinement mesurée : si l'on

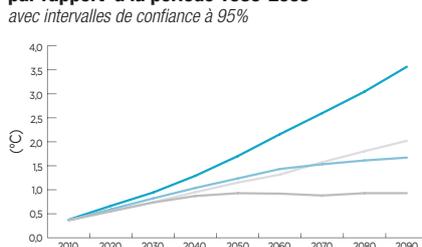
ne parvient pas à maintenir le réchauffement climatique en deçà de +2 °C par rapport à l'ère préindustrielle, les conséquences climatiques seront irréversibles et pourraient coûter chaque année jusqu'à 5 % du PIB à l'économie mondiale⁽¹⁾.

EFFETS DU RÉCHAUFFEMENT CLIMATIQUE SELON DIFFÉRENTS SCÉNARIOS

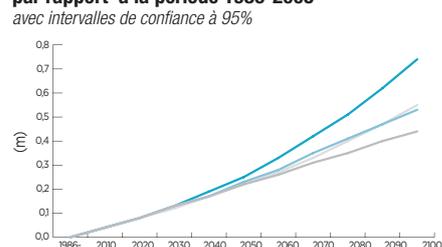
Concentration de CO₂ dans l'atmosphère



Variation de la température à la surface, par rapport à la période 1986-2005



Élévation du niveau moyen des océans, par rapport à la période 1986-2005

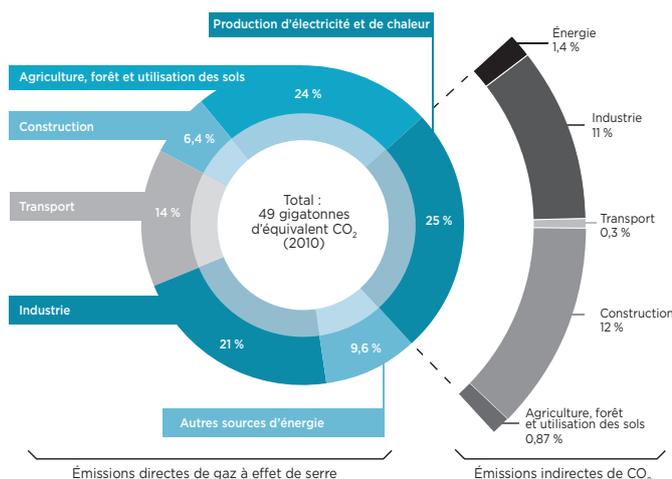


Source : Climate Change 2014: Mitigation of Climate Change, contribution du groupe de travail III au Cinquième Rapport d'évaluation (AR5) du GIEC, 2014

Aussi, après plus de 20 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 : dans le cadre de la COP21 qui s'est tenue à Paris en décembre 2015, les 195 Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les Changements Climatiques (CNUCC) se sont engagées sur des efforts de réduction des émissions de gaz à effet de serre. En l'état, les engagements devraient permettre de réduire la croissance des émissions d'un tiers sur la période 2010-2030 par rapport aux deux décennies précédentes⁽²⁾.

Dans le secteur privé, de nombreux leviers d'action existent pour réduire l'impact de nos modes de vie sur l'environnement : en Europe, le secteur du bâtiment représente à lui seul 40 % de la consommation énergétique finale et 35 % des émissions de gaz à effet de serre⁽³⁾. À l'échelle mondiale, la consommation énergétique du bâtiment pourrait doubler voire tripler d'ici 2050⁽⁴⁾ si rien n'est fait. Pourtant, la pleine utilisation des meilleures pratiques d'aujourd'hui dans la conception, la construction et l'exploitation des bâtiments pourrait permettre une réduction de 46 % de la consommation finale des bâtiments par rapport à 2005 tout en améliorant le confort des habitations⁽⁵⁾.

ÉMISSIONS MONDIALES DE GAZ À EFFET DE SERRE PAR SECTEUR (EN POURCENTAGE DU TOTAL), 2010



Source : Climate Change 2014: Mitigation of Climate Change, contribution du groupe de travail III au Cinquième Rapport d'évaluation (AR5) du GIEC, 2014.

L'efficacité énergétique des bâtiments présente donc de nombreuses opportunités face au réchauffement climatique, même si l'opinion publique doit continuer à y être sensibilisée : seuls 25 % des Européens considèrent l'impact environnemental de leur habitat comme un facteur déterminant dans leurs choix d'achat et de rénovation⁽⁶⁾. Pourtant, ils sont 51 % à classer les coûts énergétiques comme un facteur décisif, et 62 % à considérer le confort de leur logement comme une priorité⁽⁷⁾. Dans ces conditions, associer confort de l'habitat et efficacité énergétique est un levier d'action majeur en faveur du changement climatique.

➤ **Fort de son savoir-faire et des synergies entre ses différents métiers, Saint-Gobain développe des solutions technologiques performantes et innovantes, alliant confort et efficacité énergétique, aussi bien dans le neuf que dans la rénovation afin de répondre efficacement au défi du changement climatique et à l'évolution des obligations réglementaires (voir Section 4 du Chapitre 3).**

⁽¹⁾ Rapport Stern sur l'économie du changement climatique, 2006.

⁽²⁾ Synthesis report on the aggregate effect of the intended nationally determined contributions, UNFCCC, octobre 2015.

⁽³⁾ Energy Union Package: A Framework Strategy for a Resilient Energy Union with a Forward-Looking Climate Change Policy, Communication de la Commission européenne, 2015.

⁽⁴⁾ Climate Change 2014: Mitigation of Climate Change, contribution du groupe de travail III au Cinquième Rapport d'évaluation (AR5) du GIEC, 2014.

⁽⁵⁾ Global Energy Assessment: Towards a Sustainable Future, International Institute for Applied Systems Analysis, 2012.

⁽⁶⁾ Healthy Homes Barometer 2015.

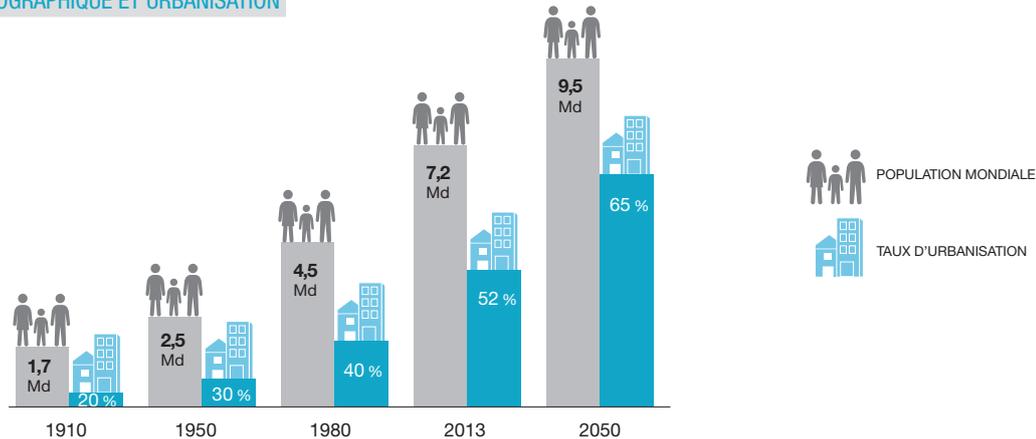
⁽⁷⁾ Idem.

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

Depuis 2011, la population mondiale a dépassé le cap des 7 milliards d'habitants et devrait atteindre 9,7 milliards d'habitants en 2050 ⁽¹⁾. Cette croissance démographique s'accompagne d'une urbanisation croissante : la part de la population mondiale vivant en ville atteindra 66 % d'ici 2050, contre 54 % en 2014 ⁽²⁾.

La forte croissance démographique et le mouvement d'urbanisation se concentreront sur les continents asiatique et africain, entraînant un besoin croissant en logements et en infrastructures notamment dans des villes actuellement de taille intermédiaire, destinées à devenir des mégapoles.

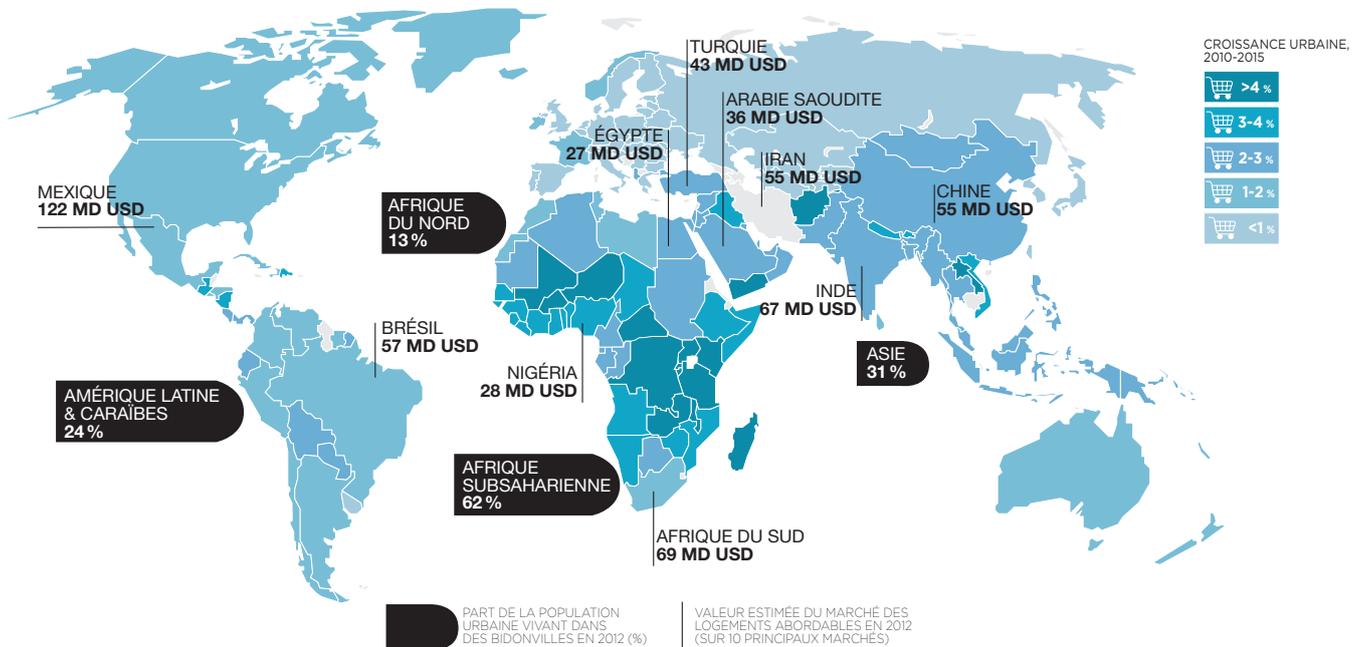
CROISSANCE DÉMOGRAPHIQUE ET URBANISATION



Dans les pays en voie de développement 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 vaste classe moyenne, y compris en Afrique, stimule une nouvelle demande en lien avec la hausse du pouvoir d'achat des populations et avec des exigences de confort de plus en plus fortes.

BESOINS ET MARCHÉS POTENTIELS DE LOGEMENTS ABORDABLES



Source : Secteur Privé & Développement, La revue de Proparco (AFD), Juillet 2014

➤ **Fort de son implantation mondiale et de sa bonne connaissance des spécificités locales, le Groupe Saint-Gobain se positionne sur ces marchés à fort potentiel en offrant une gamme de solutions accessibles, adaptées aux besoins locaux, qui permettent de répondre à la forte demande de logements abordables et durables et qui améliorent la qualité des lieux de vie urbains (voir Section 3 du Chapitre 3).**

⁽¹⁾ World Population Prospects: The 2015 Revision, ONU, 2015.

⁽²⁾ World Urbanization Prospects 2014, ONU, 2014.

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

D'après le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE), le niveau de consommation des ressources naturelles pourrait tripler d'ici 2050, ce qui équivaldrait à une consommation annuelle de 140 milliards de tonnes de minéraux, minerais, combustibles fossiles et biomasse⁽¹⁾. Le renouvellement de ces ressources naturelles n'étant pas suffisamment rapide pour permettre un niveau d'utilisation aussi élevé, il devient aujourd'hui primordial de découpler croissance et utilisation des ressources par une utilisation plus efficace de ces dernières.

Les politiques publiques adoptent de plus en plus fréquemment une approche par le cycle de vie, qui tient compte du bâtiment dans son intégralité, de l'extraction des matières premières à sa déconstruction

et au recyclage de ses matériaux. Plaques de plâtres, matériaux d'isolation, fenêtres, toitures et gravats sont aujourd'hui réintégrés dans les processus de production, de la construction ou des autres industries.

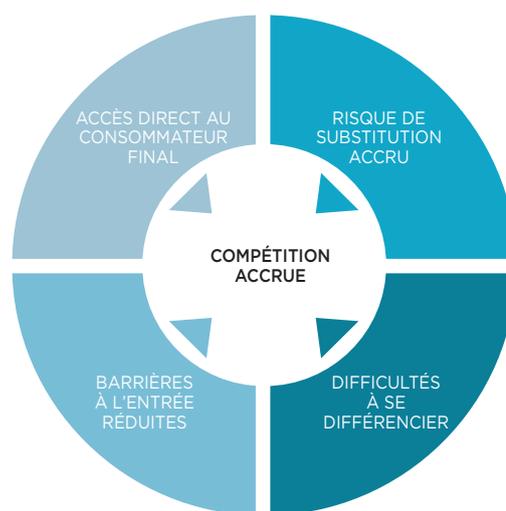
➤ **Saint-Gobain promeut la vision d'une construction responsable et développe des solutions innovantes, permettant de préserver les ressources naturelles. Proposer des solutions pour répondre à la raréfaction des ressources présente une opportunité pour Saint-Gobain de créer de la valeur et de mieux se différencier (voir Section 3.1.3 du Chapitre 2 et Section 3.2.2 du Chapitre 3).**

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

Le numérique redéfinit les échanges commerciaux : avec un taux de croissance annuel très élevé depuis le début des années 2000, le commerce en ligne est en pleine explosion en Asie développée, aux États-Unis et en Europe. La Chine, devenue le premier marché mondial de commerce électronique B2C en 2015, rattrape rapidement son retard sur le segment B2B⁽²⁾. 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 grâce à de nombreux outils, à l'instar des moteurs de comparaison de prix ou des recommandations d'utilisateurs. Se rapprocher des clients finaux pour éviter de nouvelles intermédiations devient aujourd'hui impératif pour les entreprises. Pour se différencier, ce n'est plus seulement le produit de l'entreprise qui compte, mais les services qui y sont associés.

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

LES CONSÉQUENCES DE LA TRANSFORMATION DIGITALE



Source : d'après Porter, Harvard Business Review

➤ **À l'écoute de ses clients et anticipant la recomposition des marchés du Groupe liée aux nouveaux outils numériques, Saint-Gobain met en place une stratégie digitale omnicanale permettant de différencier son offre et d'assurer la visibilité de ses produits et de ses enseignes. Le Groupe se positionne par ailleurs pour intégrer le BIM dans ses offres de produits et services (voir Section 2.3 du Chapitre 1 et Section 3 du Chapitre 3).**

⁽¹⁾ Decoupling Natural Resource Use and Environmental Impacts from Economic Growth, PNUE, 2011.

⁽²⁾ Libérer le potentiel du commerce électronique pour les pays en développement, Rapport 2015 sur l'économie de l'information, CNUCED, 2015.

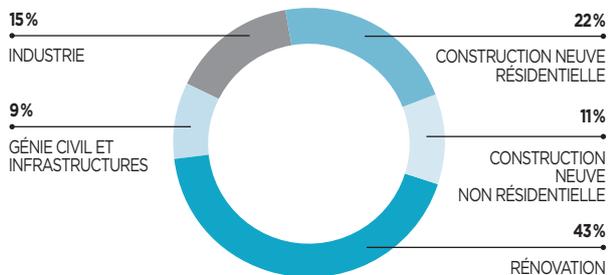
3. Se positionner aujourd'hui sur les marchés de demain

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

Saint-Gobain se positionne également sur les marchés industriels et de consommation tels que l'automobile, l'aéronautique, la santé ou l'énergie, ainsi que sur de nombreux marchés de niche. Le Groupe a opté pour une stratégie de différenciation avec la fourniture de solutions à haute valeur ajoutée, en s'appuyant sur ses moyens de R & D et sur un dialogue permanent avec ses clients.

LES MARCHÉS DU GROUPE

en % du chiffre d'affaires



Source : Saint-Gobain – Chiffres 2014

3.1 LA CONSTRUCTION, PRINCIPAL MARCHÉ DE SAINT-GOBAIN

3.1.1 Les perspectives d'évolution du marché de la construction dans le monde

Premier marché de Saint-Gobain, la construction offre des perspectives de croissance très importantes au niveau mondial à l'horizon 2030⁽¹⁾. Le marché mondial de la construction devrait ainsi progresser de 85 % d'ici 2030 pour atteindre 15 500 milliards de dollars. La Chine, les États-Unis et l'Inde représenteront alors à eux seuls plus de la moitié de la valeur du marché. Avec un taux de croissance annuel de +3,9 % anticipé sur la période 2015-2030, le marché de la construction surpasserait la croissance annuelle du PIB mondial de plus de un point. La construction chinoise, impactée par le ralentissement de l'économie et le vieillissement de la population, devrait voir sa croissance ralentir à l'horizon 2030, tout en conservant sa place de premier marché mondial détenue depuis 2010. Le marché indien devrait quant à lui croître à un rythme deux fois supérieur à la Chine. Avec une population urbaine qui devrait augmenter de 165 millions d'ici 2030, l'Inde dépassera le Japon dès 2021 pour devenir le troisième marché mondial de la construction. Le besoin en infrastructures des pays émergents devrait en outre continuer à augmenter, en particulier sur le marché africain.

Du côté des pays développés, le secteur de la construction devrait rebondir après plusieurs années de crise. Les taux de croissance anticipés de la construction aux États-Unis sur les quinze prochaines années avoisinent les 5 %, un chiffre supérieur aux estimations de croissance du marché chinois.

En Europe de l'Ouest, le marché de la construction neuve ne devrait pas retrouver son niveau d'avant-crise avant 2025. Cette évolution devrait cependant être compensée par la rénovation, un marché représentant près de 40 % du secteur de la construction. Aujourd'hui, 75 % des bâtiments européens ont été construits avant la mise en place de normes d'efficacité énergétique⁽²⁾. 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. 90 milliards de dollars ont ainsi été investis à travers le monde dans des travaux de rénovation énergétique en 2014, un chiffre qui devrait dépasser 125 milliards d'ici 2020⁽³⁾ grâce au développement des politiques énergétiques. En France, la loi sur la transition énergétique votée en juillet 2015 définit un cadre favorable à l'accélération des travaux de rénovation énergétique en accord avec les dispositions européennes. À l'horizon 2050, les besoins en habitat durable liés à la croissance démographique, à l'urbanisation et à l'élévation du niveau de vie sont immenses.

3.1.2 La contribution positive du Groupe aux enjeux climatiques

Conscient que ses activités ont inévitablement des impacts environnementaux, sociaux et économiques, le Groupe a la volonté de minimiser ses impacts négatifs et de continuer à accroître sa contribution positive. Maîtriser les émissions de gaz à effet de serre et la consommation énergétique mondiale est la condition indispensable pour contenir le réchauffement climatique à moins de 2 °C (voir Chapitre 2, Section 2.1). Accroître l'efficacité énergétique des bâtiments par la construction neuve et la rénovation thermique du parc existant est un enjeu crucial pour maîtriser les effets du changement climatique sur le long terme. 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 les factures énergétiques des utilisateurs. Dans le même temps, Saint-Gobain a mis en place une politique Énergie et des objectifs ambitieux de réduction de l'impact environnemental des opérations de production et de logistique. 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⁽⁴⁾.

⁽¹⁾ Global Construction 2030, Global Construction Perspectives & Oxford Economics, 2015.

⁽²⁾ RESIDE: Boosting innovation in the European building Refurbishment sector through roadmaps for demand SIDE policy measures, 2015.

⁽³⁾ Energy Efficiency Market Report 2015, IEA, 2015.

⁽⁴⁾ Par « émissions liées à leur production », on entend ici les émissions liées à l'ensemble du cycle de vie (de l'extraction des matières premières à la fin de vie, en passant par la fabrication, le transport et l'utilisation).

Afin de mettre en lumière cette contribution, Saint-Gobain a développé en 2015, en partenariat avec le service *Sustainable Performance & Transformation* du 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⁽¹⁾ en Europe⁽²⁾.

Grâce aux solutions d'isolation installées dans les bâtiments, Saint-Gobain participe de façon significative à la réduction des émissions mondiales de gaz à effet de serre.

► **Fort de ces résultats, le Groupe continue ses efforts conjoints d'amélioration de l'efficacité de son offre par l'innovation (voir Sections 3.2. et 4 du Chapitre 3) et de réduction de son impact environnemental (voir Section 7 du Chapitre 3) grâce à une culture et des bonnes pratiques partagées.**

Trois enseignements clés ont été évalués :

Performance de nos solutions

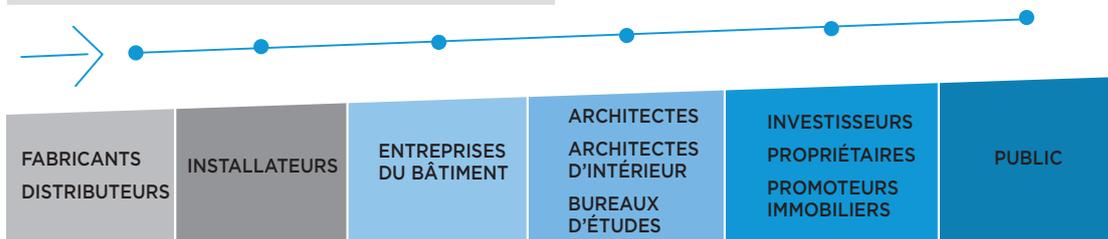
- Dès trois mois d'utilisation en moyenne, les solutions⁽¹⁾ du Groupe compensent les émissions liées à leur production⁽³⁾. Au-delà de ces trois mois, les gains continuent à s'accumuler ;
- les solutions produites et vendues en Europe⁽²⁾ en 2014 généreront, sur l'ensemble de leur durée de vie⁽⁴⁾, un évitement potentiel net cumulé de plus de 550 millions de tonnes équivalent CO₂ ;
- l'évitement potentiel estimé desdites solutions correspond à environ 90 fois les émissions de gaz à effet de serre du Groupe⁽⁵⁾ en 2014 sur le même périmètre géographique. Par extrapolation, le ratio calculé est similaire sur un périmètre mondial.

3.1.3 Un positionnement unique pour répondre aux évolutions du marché de la construction : la marque Saint-Gobain

Les fondamentaux de la marque Saint-Gobain (voir Chapitre 1, Section 1.6) doivent permettre au Groupe de faire face aux enjeux auxquels il est confronté. Tout spécialement, celui de la transformation digitale, qui touche tous les métiers et activités, notamment le marché de la construction.

La transformation digitale est fondée sur l'expérience du client, en particulier du client final. Tout ce qui améliore cette expérience a de la valeur ; tout ce qui ne sert que les intérêts d'intermédiaires peut être remis en question. Le Groupe est de ce fait confronté à un défi : comment faire percevoir à un client final la valeur de sa contribution ?

POSITIONNEMENT DE SAINT-GOBAIN FACE AU CLIENT FINAL



Pour y répondre, la politique de marque doit faire apparaître clairement au client final la proposition de valeur de Saint-Gobain. La marque va prendre une importance croissante à l'ère du numérique, il est donc vital d'avoir un contenu clair à proposer non seulement aux clients directs, mais aussi aux clients finaux. Ces derniers doivent associer étroitement la marque Saint-Gobain aux valeurs qu'elle porte : confort et bien-être, soutenus par une approche technique et durable. L'objectif du déploiement de la marque Saint-Gobain n'est pas de remplacer les marques fortes que le Groupe possède (Placo®, ISOVER, CertainTeed, Dahl ou encore POINT.P), mais de les soutenir. En s'adressant au client final, la marque Saint-Gobain n'interfère pas avec celles des Activités, davantage adressées aux clients directs. Le message de confort et de bien-être crée un effet d'appel (*pull*) au service de chacune des Activités.

Pour répondre aux enjeux du marché de la construction, la marque repose sur trois piliers stratégiques : la stratégie Habitat Durable, l'approche Multi-Confort, et l'amélioration continue et l'innovation.

La stratégie Habitat Durable

Le secteur du bâtiment s'est engagé dans une transformation en profondeur, stimulée notamment par des réglementations thermiques de plus en plus exigeantes. Les bâtiments dits efficaces énergétiquement se sont particulièrement développés depuis le début des années 2000 et forment un segment à fort potentiel sur lequel le Groupe s'est naturellement positionné avec son offre de solutions favorisant l'efficacité énergétique (vitrages isolants, solutions d'isolation thermique), dans un contexte où le bâtiment devra réduire ses émissions de CO₂ de 84 gigatonnes d'ici à 2050 pour limiter le réchauffement climatique à +2 °C⁽⁶⁾.

Depuis quelques années, une approche plus globale, intégrant non seulement les aspects énergétiques mais aussi les autres grands enjeux du développement durable, a émergé : la construction durable. À chaque étape de son cycle de vie, un bâtiment conçu, construit ou rénové et géré de manière durable permet d'améliorer le confort et la qualité de vie, de limiter la consommation de ressources naturelles, de diminuer les effets négatifs sur l'environnement et d'augmenter la valeur ajoutée pour l'ensemble des parties prenantes. Cette évolution vers une construction plus durable est déjà bien visible et se traduit

⁽¹⁾ Isolants thermiques (laine de verre, laine de roche et PSE) et vitrages isolants (double et triple vitrages à couche).

⁽²⁾ Union européenne des 28, Norvège, Suisse.

⁽³⁾ Par « émissions liées à leur production », on entend ici les émissions liées à l'ensemble du cycle de vie (de l'extraction des matières premières à la fin de vie, en passant par la fabrication, le transport et l'utilisation).

⁽⁴⁾ 30 ans pour les vitrages isolants et 50 ans pour les isolants thermiques.

⁽⁵⁾ Hors Verallia.

⁽⁶⁾ World Green Building Council.

notamment par une croissance rapide du nombre de bâtiments labellisés partout dans le monde. Ainsi, entre avril 2014 et août 2015, le nombre de mètres carrés certifiés LEED est passé de 280 millions à 1 300 millions⁽¹⁾, soit plus de 2 millions de mètres carrés certifiés chaque jour.

Cette tendance de fond est une opportunité majeure pour le Groupe de se différencier grâce à son portefeuille unique de solutions innovantes et durables. Saint-Gobain promeut des bâtiments durables et développe des solutions innovantes en construction et rénovation pour favoriser le développement de bâtiments économes en énergie, confortables, sains et esthétiques, tout en préservant les ressources naturelles. Saint-Gobain démontre ainsi que les intérêts des utilisateurs pour le confort et une approche vertueuse sur le plan sociétal et environnemental s'enrichissent mutuellement.

DÉFINITION D'UNE SOLUTION DURABLE POUR SAINT-GOBAIN



Elle est **durablement performante**



Elle **améliore le confort et le bien-être des utilisateurs**



Elle **contribue à la préservation de l'environnement**



Tout en restant **économique et rentable**

3.2 LES MARCHÉS INDUSTRIELS DE SAINT-GOBAIN

3.2.1 Le marché automobile

Le marché de l'automobile est porté par la croissance démographique et l'émergence d'une nouvelle classe moyenne, en particulier en Asie : selon une étude de KPMG, le taux de croissance moyen de ce marché au niveau mondial est estimé à +4,1 % par an entre 2011 et 2020⁽²⁾. La Chine est devenue le premier marché automobile mondial, avec une croissance du nombre d'immatriculations de plus de 10 % ces dernières années⁽³⁾. À horizon 2020, la production automobile mondiale aura passé le cap des 110 millions de véhicules, contre 87 millions en 2014⁽⁴⁾ : cette croissance sera tirée par la demande des pays émergents, notamment la Chine. Aux États-Unis, le secteur industriel présente une dynamique contrastée, mais la demande en biens durables (voitures et équipements ménagers) reste soutenue.

À l'heure où les constructeurs mettent particulièrement l'accent sur la réduction de la consommation d'énergie et des émissions de CO₂ (allègement des véhicules, meilleure isolation thermique, aérodynamisme), le confort (acoustique, qualité optique, protection UV), la sécurité et la connectivité, le Groupe propose des produits qui répondent à ces nouvelles exigences, aussi bien sur le marché de la première monte que sur celui de la rechange.

L'approche Multi-Confort

Il est intuitif que, dans une pièce, 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 la pièce (plafonds, sols, cloisons, fenêtres, etc.), il faut d'abord comprendre les niveaux de confort requis : plages de température, niveaux sonores en décibels, taux d'humidité, etc.

Cette approche originale du processus de conception, sous-tendu par un intense travail d'analyse des besoins, place l'utilisateur au centre de tous les processus d'innovation. Saint-Gobain a résumé cette approche sous le nom « Multi-Confort » : 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 (voir Chapitre 3, Section 3).

L'amélioration continue et l'innovation

Pour progresser sur ce chemin du Multi-Confort et de l'Habitat Durable, l'outil principal est la R & D. C'est par l'innovation que Saint-Gobain progresse, propose de nouveaux standards, améliore toujours la performance des solutions et échappe à la banalisation. Comprendre quels sont les paramètres qui décrivent le confort, et les « mettre en équation », tout en développant des produits qui permettent de réduire la facture énergétique de l'utilisateur et compenser en quelques mois les émissions de CO₂ générées pour leur fabrication : c'est le défi commun qui anime les équipes de R & D regroupées autour du concept de *Building Science*.

⁽¹⁾ US Green Building Council, LEED.

⁽²⁾ Global Automotive Survey 2015, KPMG, 2015.

⁽³⁾ China Association of Automobile Manufacturers, 2016.

⁽⁴⁾ Global Automotive Survey 2015, KPMG, 2015.

3.2.2 Le marché aéronautique

Avec la croissance mondiale du trafic de passagers, le marché de l'aéronautique présente de fortes perspectives de croissance. Selon Boeing, le trafic mondial de passagers devrait augmenter de 5 % par an sur la période 2014-2034 ⁽¹⁾. Bénéficiant d'une hausse de leur niveau de vie, les populations des pays émergents représenteront alors 62 % des voyageurs aériens. Pour couvrir les besoins des compagnies aériennes, la flotte mondiale d'appareils en service pourrait doubler pour atteindre 43 500 appareils en 2034 – contre 21 600 en 2014 – soit un besoin de 38 000 nouveaux appareils d'ici 20 ans. Par ailleurs, la compétition accrue entre les compagnies aériennes a entraîné une pression sur les coûts d'opération. Ce contexte ravive la demande d'un allègement des structures, notamment avec le remplacement des pièces métalliques par des éléments composites, plus légers, pour réduire la consommation en kérosène. La 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 les appareils de l'aéronautique civile et militaire. L'Activité Performance Plastics fournit à l'industrie des radômes, des films de libération des moulages composites, des joints et des conduits à basse pression. Les poudres et lingots en céramique, utilisés dans le revêtement des composants des moteurs d'avions, agissent comme une barrière thermique et apportent une résistance à l'abrasion et à la corrosion.

3.2.3 Le marché de la santé

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

La santé est également un secteur où la fiabilité des solutions et la stricte exigence des normes sont capitales. Saint-Gobain développe des systèmes à usage unique en plastique, qui remplacent les techniques

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

3.2.4 Le marché de l'énergie

Le secteur de l'énergie fait aujourd'hui face à une profonde remise en question de son modèle, liée notamment à la forte dépendance de nos économies actuelles au pétrole. L'épuisement progressif des réserves pétrolières et la montée en puissance des énergies renouvelables entraînent une profonde mutation de ce secteur. Prenant conscience des risques que ces évolutions font peser sur leurs investissements à long terme, les grands instituts financiers 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 des solutions techniques spécifiquement adaptées aux procédés industriels 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, mais aussi une large gamme d'abrasifs utilisés pour la découpe, le meulage, et le ponçage des composants d'éolienne. Le Pôle Matériaux Innovants développe des produits de très haute performance à tous les stades de la filière énergétique, depuis l'exploration pétrolière (scintillateurs utilisés pour la caractérisation des couches géologiques), jusqu'à la valorisation des déchets (réfractaires pour le revêtement des incinérateurs), en passant par l'exploitation et le stockage (joints, toits flexibles et isolants pour les fils et les câbles des pompes de forage).

⁽¹⁾ Current Market Outlook 2015-2034, *Boeing*, 2015.

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

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

POINTS CLÉS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE

AMÉRIQUE DU NORD

Rouvrir des capacités et investir dans les Produits pour la Construction et les Matériaux Haute Performance ; se développer dans les marchés de niche et les marchés adjacents à forte valeur ajoutée.

EUROPE

Se concentrer sur des activités à faible intensité capitalistique ; continuer l'optimisation des activités de production ; se différencier à travers le marketing et l'innovation ; renforcer et rationaliser les positions de distribution.

RUSSIE

Développer les Produits pour la Construction.

AMÉRIQUE LATINE

Investir dans la plupart des Pôles pour croître et consolider notre *leadership*, tout en faisant attention aux conditions de marché de court terme.

AFRIQUE & MOYEN-ORIENT

Accélérer la présence commerciale et les partenariats grâce aux bureaux du Ghana et du Kenya ; développer la présence industrielle en Afrique subsaharienne, au-delà de l'Afrique du Sud et du Zimbabwe.

ASIE

Se développer avec des sociétés communes dans les activités industrielles ; donner la priorité aux nouvelles positions en Asie du Sud-Est pour les Produits pour la Construction ; consolider nos activités pour les Produits pour la Construction et les Matériaux Haute Performance.

Si l'Europe demeure le premier marché mondial en termes de PIB, la stratégie de développement de Saint-Gobain vise à assurer au Groupe une présence géographique globale, en augmentant de 61 % en 2015 à environ 66 % en 2018 la part des actifs industriels de ses Pôles Matériaux Innovants et Produits pour la Construction en dehors de l'Europe occidentale, afin de saisir les potentiels de croissance à plus long terme.

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

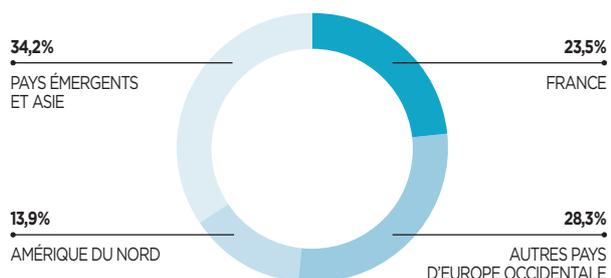
Porté par la reprise économique des États-Unis, le Groupe est actif sur les marchés de l'industrie et de la construction, comme l'illustrent les réouvertures progressives des lignes, mises en veille pendant la crise, et les nouvelles acquisitions. Alors que les marchés de la construction neuve et de la rénovation sont dynamiques aux États-Unis, le Groupe prévoit des investissements importants en Amérique du Nord d'ici à 2018. Saint-Gobain se développe également dans les marchés de niche et les marchés adjacents à forte valeur ajoutée, particulièrement porteurs aux États-Unis.

En 2015, Saint-Gobain a renforcé son positionnement dans les pays émergents. Ainsi, les investissements du Pôle Produits pour la Construction en Asie ou la création d'une société commune entre Saint-Gobain et Lodhia Gypsum en Tanzanie illustrent cette volonté de servir dès aujourd'hui les marchés de demain. De même, le Groupe

développe dans les pays asiatiques sa gamme de paliers, films de spécialité, mousses et adhésifs afin d'approvisionner les pôles industriels locaux (automobile, électronique, pétrole et gaz) et les marchés de la biopharmacie.

La stratégie de développement du Groupe lui permet ainsi de proposer des solutions différenciées et adaptées aux spécificités et contraintes des marchés locaux : conception de solutions de canalisation adaptées aux pays chauds en Chine et au Moyen-Orient (PAMboo), offres pour l'habitat abordable en Amérique latine (toitures Brasilit). Le Groupe souhaite par ailleurs renforcer ses positions en Chine et en Inde, où les demandes spécifiques des industries sont en forte croissance, tant pour approvisionner les marchés domestiques que pour l'export.

RÉPARTITION DES ACTIFS INDUSTRIELS PAR ZONE

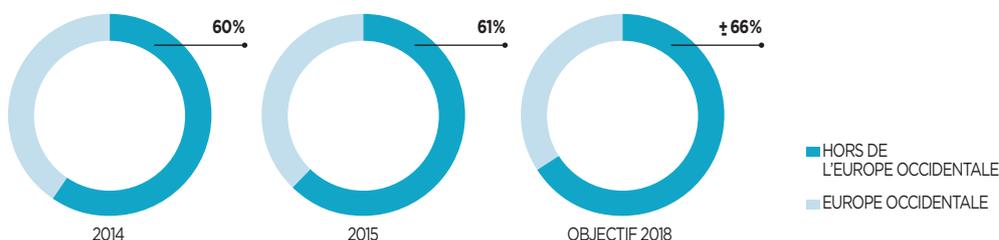


4.1.2 Maîtriser les investissements en capital dans les pays développés

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

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

ACTIFS INDUSTRIELS DES PÔLES MATÉRIAUX INNOVANTS ET PRODUITS POUR LA CONSTRUCTION



Investissements industriels (hors crédit-bail, retraités hors Pôle Conditionnement) (en millions d'euros)

par Pôle et Activité	2015	2014
Matériaux Innovants	529	418
• Vitrage	311	235
• Matériaux Haute Performance	218	183
Produits pour la Construction	528	521
• Aménagement Intérieur	312	282
• Aménagement Extérieur	216	239
Distribution Bâtiment	231	264
Divers	58	20
Total Groupe	1 346	1 223

par grande zone	2015	2014
France	269	253
Autres pays d'Europe occidentale	335	347
Amérique du Nord	282	200
Pays émergents et Asie	460	423
Total Groupe	1 346	1 223

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

La différenciation est un des leviers essentiels de la stratégie de Saint-Gobain. Cette priorité intervient à toutes les étapes de la chaîne de valeur, depuis l'innovation et la conception des solutions de Saint-Gobain en relation avec ses clients jusqu'à la création d'outils et de services. Cela passe notamment par une stratégie marketing ambitieuse qui vise à mieux comprendre, à anticiper et à formuler les besoins des clients (voir Section 3 du Chapitre 3), mais aussi par une stratégie de R & D qui met en relation directe les chercheurs et les clients pour fournir des solutions sur mesure (voir Section 4 du Chapitre 3).

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

Dans le cadre de la croissance des activités du Vitrage vers l'aval, le Groupe privilégie des partenariats ciblés par la mise en place de projets en codéveloppement et réduit son exposition au marché des verres les plus simples. Avec sa stratégie de différenciation, axée sur le développement de solutions hautement innovantes, Sekurit vise ainsi à devenir le partenaire privilégié des constructeurs automobiles.

4. RENFORCER LE PROFIL DU GROUPE GRÂCE À SES PRINCIPAUX LEVIERS STRATÉGIQUES

Saint-Gobain développe dans les métiers du verre des technologies innovantes et issues des meilleurs savoir-faire, comme en témoignent le verre électrochrome utilisé dans le vitrage automobile mais aussi les verrières et les murs-rideaux dans le bâtiment, qui réduisent les besoins en climatisation et en éclairage. Fournir des produits esthétiques, respectueux de l'environnement, rendus spécifiques grâce à un travail de segmentation des marchés, y compris en termes de services, est une des priorités du Groupe.

Le Groupe accélère la croissance par la différenciation des Matériaux Haute Performance. Les codéveloppements sur des marchés industriels de niche diversifiés confèrent une rentabilité supérieure et durable. Ces niches hautement spécialisées comprennent par exemple des supports de catalyse à destination de l'industrie pétrochimique, des réfractaires pour les fours verriers, des paliers et des bagues de tolérance sur mesure pour l'industrie automobile, mais aussi des

solutions plastiques à usage unique pour l'industrie biopharmaceutique. Sur ces marchés où Saint-Gobain est un leader mondial, le modèle des Matériaux Haute Performance est au cœur de cette réussite : une stratégie de développement intégrée, depuis la composition des matériaux et la conception des composants jusqu'à l'usinage de précision, permettant de fournir des solutions sur mesure, qui épousent les besoins spécifiques des clients. Les Matériaux Haute Performance s'appuient ainsi sur leur réseau intégré de 3 400 personnes dont de nombreux ingénieurs de mise au point, qui travaillent en contact direct avec les clients.

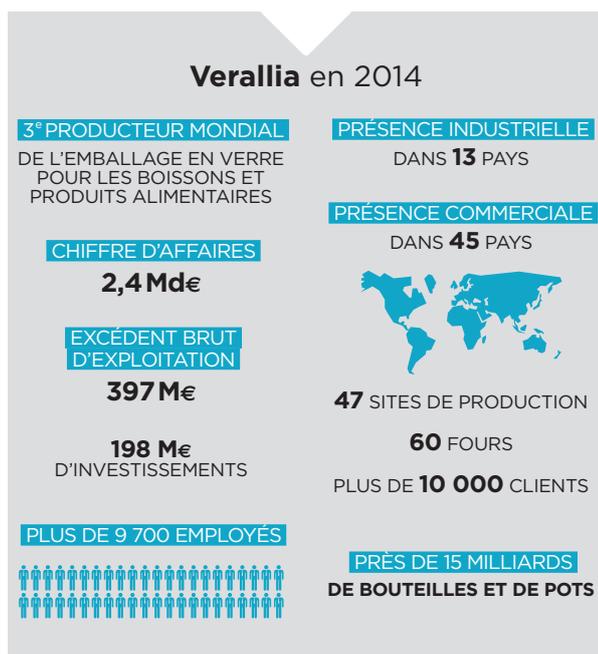
Les opportunités de combiner les expertises de plusieurs activités, par une coopération accrue, sont également exploitées comme dans le cas de la gamme unique de films à couches fonctionnelles destinés aux marchés de l'habitat et de l'industrie, qui met à profit les synergies techniques entre le Vitrage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

4.3 UNE GESTION DE PORTEFEUILLE EN APPUI À LA STRATÉGIE DU GROUPE

4.3.1 La finalisation de la cession de Verallia

Conformément à l'annonce faite le 8 juin 2015, Saint-Gobain a cédé Verallia (Pôle Conditionnement), leader mondial des marchés de l'emballage en verre le 29 octobre 2015 à des fonds gérés par des filiales d'Apollo Global Management LLC et à BPI France sur la base d'une valeur d'entreprise de 2 945 millions d'euros.

Troisième producteur mondial d'emballages en verre, Verallia a réalisé en 2014 un chiffre d'affaires de 2,4 milliards d'euros et emploie près de 10 000 employés dans 13 pays. La cession de Verallia entraîne la sortie du Groupe de l'activité de conditionnement. Suite logique de la cession des activités nord-américaines finalisée en avril 2014, la cession de Verallia constitue une étape décisive dans la poursuite du recentrage stratégique de Saint-Gobain sur la conception, la production et la distribution de solutions innovantes et de haute performance pour l'habitat et l'industrie.



Source : Verallia.

4.3.2 Des opérations pour renforcer le profil du Groupe

Outre la cession de Verallia, Saint-Gobain a poursuivi en 2015 une gestion active de son portefeuille d'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 les marchés porteurs. Ces opérations se sont articulées autour de trois axes principaux.

En ligne avec l'objectif d'optimisation du portefeuille d'activités, des cessions ont été réalisées, représentant un chiffre d'affaires d'environ 700 millions d'euros en année pleine ⁽¹⁾, principalement dans la Distribution Bâtiment. Après Meyer Decorative Surfaces en décembre 2014, Saint-Gobain a cédé en 2015 Norandex aux États-Unis, Ashworth au Royaume-Uni, Gallhöfer Dach en Allemagne et, début 2016, des activités de distribution en République tchèque et en Hongrie, ainsi que l'activité conduits pour fluides industriels de Brossette appelée Brossette TC. Ces cessions permettent au Pôle de se recentrer sur ses bases les plus solides et de renforcer ses positions de leader en Europe et au Brésil.

Le Groupe a procédé au cours de l'année à la prise de participations ou à la montée au capital d'entreprises présentes dans des pays en forte croissance, notamment en Afrique. Saint-Gobain Weber a ainsi créé une *joint-venture* au Ghana avec des partenaires locaux afin de prendre position en Afrique de l'Ouest, une région qui connaît depuis plusieurs années une croissance dynamique. De même, le Groupe a acquis 50 % du capital de Lodia Gypsum Industries, une entreprise qui fabrique et commercialise des plaques de plâtre à destination des marchés de la Tanzanie, du Kenya et des pays voisins. Des opérations similaires ont été menées dans d'autres pays émergents comme au Brésil dans les Abrasifs ou en Indonésie et au Vietnam dans le Gypse. Enfin, le Groupe poursuit l'acquisition de pépites de croissance, dont les solutions sont complémentaires à celles développées par Saint-Gobain. C'est dans cette optique que le Groupe a acquis ZenPure, une entreprise qui conçoit des produits de filtration sur mesure dans une usine à la pointe de la technologie en Chine et dont les produits viennent renforcer la gamme de systèmes pour fluides de l'Activité Plastiques de Performance. Saint-Gobain a également signé un accord portant sur l'acquisition de Structus, un leader américain des protections d'angles de haute performance pour les plaques de plâtres. Ces protections, déjà distribuées par Saint-Gobain depuis plusieurs années,

⁽¹⁾ Cessions 2015 et début janvier 2016.

apportent une véritable différenciation en matière de techniques de construction et organisent un développement vers l'aval des activités de Gypse de Saint-Gobain. Ces deux acquisitions permettent au Groupe de se positionner sur de nouveaux marchés de niche et à forte valeur ajoutée.

4.3.3 Le projet d'acquisition du contrôle de Sika

Saint-Gobain poursuit la mise en œuvre de sa stratégie après l'annonce le 8 décembre 2014 de son projet d'acquiescer le contrôle de Sika, leader de la chimie de la construction.

Le projet consiste en l'acquisition, pour 2,83 milliards de francs suisses (montant intégralement couvert en euros), de la holding Schenker Winkler Holding AG (SWH) qui détient, au 31 décembre 2015, 16,97 % du capital et 52,92 % des droits de vote de Sika. Après l'acquisition, le Groupe Saint-Gobain pourra consolider Sika par intégration globale dans ses comptes avec un impact positif sur le résultat net dès la première année.

Un intérêt stratégique confirmé

Ce projet répond pleinement aux objectifs de la stratégie de Saint-Gobain : amélioration du potentiel de croissance, plus faible intensité capitalistique, présence dans des pays émergents et différenciation produits. Il permettra de dégager des synergies significatives compte tenu de sa forte logique industrielle qui résulte des complémentarités en termes de technologie et produits, de portefeuilles de clients et de marchés. Sika a démontré une croissance remarquable (plus de 8 % de croissance moyenne annuelle sur les dix dernières années), en particulier dans les pays émergents qui représentent 37 % de ses ventes en 2015. Sika et Saint-Gobain bénéficieront de leur nouveau maillage pour réaliser des ventes additionnelles grâce à la complémentarité de leurs implantations géographiques et de leurs canaux de distribution ; à titre d'exemple, Sika est plus présent sur les marchés de la prescription et du projet alors que Saint-Gobain l'est plus sur les marchés de la distribution et de la rénovation.

L'offre de produits de niche de Sika repose sur une expertise technologique forte dans les domaines de l'étanchéité, de l'insonorisation, du collage et du scellement, de la protection et du renforcement des structures. Sika et Saint-Gobain disposeront ensemble d'une offre complète allant « du sol au plafond » et bénéficieront d'un champ étendu d'innovation et de différenciation.

Saint-Gobain souhaite poursuivre le développement de Sika, dans le respect de sa culture d'entreprise, de son image et de ses racines. Ainsi, Sika préservera son intégrité en conservant son siège actuel, sa marque, ainsi que sa cotation au Swiss Stock Exchange. Saint-Gobain renouvelle son adhésion à la stratégie 2018 de Sika et son intention de ne pas procéder à des restructurations qui seraient liées à la transaction au cours des deux années suivant la réalisation de l'opération. Compte tenu des complémentarités identifiées, l'impact des synergies est évalué à 180 millions d'euros à compter de la quatrième année après la transaction, à répartir entre les deux groupes.

Des avancées significatives en 2015

La réalisation de cette opération est soumise à l'autorisation des autorités de la concurrence compétentes, qui ont toutes été obtenues au 2 décembre 2015.

En outre, la Commission suisse des offres publiques d'acquisition, la FINMA (Autorité fédérale suisse de surveillance des marchés financiers) et le Tribunal Administratif Fédéral suisse, ont respectivement confirmé le 1^{er} avril 2015, le 4 mai 2015 et le 27 août 2015 en dernière instance, la validité de la clause d'*opt-out* figurant dans les statuts de Sika et dispensant Saint-Gobain de lancer une offre publique obligatoire du fait de l'acquisition des actions de SWH. Aucune réserve n'a été exprimée sur l'application de cette clause à l'acquisition par Saint-Gobain de l'intégralité des actions de SWH.

Enfin, Saint-Gobain a pris acte des décisions prises par les assemblées générales de Sika du 14 avril 2015 et du 24 juillet 2015, après que le Conseil a décidé de plafonner, pour certaines résolutions, les droits de vote de SWH à 2,6 %. Saint-Gobain avait anticipé ces décisions en prolongeant avec la famille Burkard, dès le mois d'avril 2015 jusqu'en juin 2016, la durée du contrat d'acquisition portant sur la cession des actions de SWH. Le 12 mars 2016, Saint-Gobain et la famille Burkard ont annoncé avoir prolongé à nouveau la durée du contrat d'acquisition au 30 juin 2017. À cette date, Saint-Gobain aura la possibilité de prolonger l'accord pour une durée pouvant aller jusqu'au 31 décembre 2018. En ligne avec sa stratégie, Saint-Gobain est déterminé à mener à bien son projet d'acquisition du contrôle de Sika et, dans l'attente de la décision du Tribunal cantonal de Zoug en première instance prévue pour l'été 2016, a toute confiance en la justice suisse afin de permettre à SWH de recouvrer ses droits dans le respect de la loi.

3 POLITIQUES MISES EN ŒUVRE

1. Nos valeurs diffusées par des politiques de référence et des engagements	46	6. Une politique de ressources humaines visant à concilier performance au travail et bien-être des salariés	67
1.1 Culture de conformité	46	6.1 La politique Santé et Sécurité	67
1.2 Le respect des droits de l'Homme	48	6.2 Les quatre piliers du programme OPEN	70
1.3 La politique Environnement, Santé, Sécurité	49		
1.4 La politique Achats Responsables	50	7. Une démarche environnementale visant à réduire l'impact des activités du Groupe	73
1.5 Les principaux engagements du Groupe	51	7.1 Gestion durable des ressources	73
2. Politiques d'excellence opérationnelle	54	7.2 Émissions dans l'air et impact sur le climat	75
2.1 L'amélioration continue des performances opérationnelles avec le WCM	54	7.3 Gestion de l'eau	77
2.2 Viser l'excellence des bâtiments de Saint-Gobain : le programme CARE:4®	55	7.4 Biodiversité et utilisation des sols	77
3. Une approche marketing adaptée à chaque client	57	7.5 Accidents environnementaux et nuisances	78
3.1 Une approche différenciée en fonction des marchés et des clients	57	8. Contribution du Groupe au développement local et sociétal	79
3.2 Une stratégie de différenciation ambitieuse	58	8.1 Contribuer au développement des territoires	79
4. L'innovation, un élément clé pour le développement de Saint-Gobain	63	8.2 Encourager le mécénat en lien avec la stratégie du Groupe	80
4.1 Innover tout au long de la chaîne de valeur	63		
4.2 Innover en interaction pour et avec nos clients	64		
4.3 Mobiliser toutes les ressources internes et externes pour l'innovation	64		
5. Les achats, un enjeu de compétitivité	65		
5.1 Une organisation rigoureuse, gage d'efficacité	65		
5.2 Les achats hors négoce	65		
5.3 Les achats de négoce	66		

1. Nos valeurs diffusées par des politiques de référence et des engagements

La mise en œuvre de la stratégie du Groupe se traduit par des politiques et des engagements qui sont appliqués par les Pôles, les Activités et les Délégations Générales.

Au premier rang de ceux-ci, les « politiques de référence ». Elles découlent directement des Principes de Comportement et d'Action (voir Profil du Groupe – les valeurs) et définissent les principes de management applicables à toutes les entités et à tous les salariés de Saint-Gobain.

Chiffres clés

L'ensemble de l'encadrement est sensibilisé aux Principes de Comportement et d'Action par un programme de formation en ligne (ADHERE), que doit obligatoirement suivre tout nouveau cadre entrant dans le Groupe.

- 1 861 personnes (1 250 en 2014) ont été formées en présentiel aux Principes de Comportement et d'Action par la Direction du Développement Responsable.

Afin de démultiplier cet effort de formation, un programme de formation des formateurs a été lancé en 2011 par la Direction du Développement Responsable, avec pour cible prioritaire les responsables locaux des ressources humaines et plus généralement toute personne désireuse de se donner les moyens de présenter les Principes auprès de ses équipes.

- En l'espace de cinq ans, 48 sessions ont eu lieu dans 19 pays auprès de 821 participants, ayant eux-mêmes répercuté cette formation auprès de plus de 19 000 personnes.

1.1 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 Profil du Groupe – les valeurs).

Cette culture de conformité a fait l'objet d'un programme à part entière dès 2009 qui renforce l'application effective des Principes de Comportement et d'Action et des obligations qui en découlent, dans toutes les Activités du Groupe et au niveau mondial.

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

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 : le Plan Concurrence est composé de différentes actions de formation (en ligne et en présentiel), de la réalisation d'audits, de la 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 : le programme de prévention de la corruption reprend les actions et les bonnes pratiques déjà mises en œuvre dans différentes filiales pour prévenir le risque lié notamment aux transactions commerciales internationales ; il vise la corruption

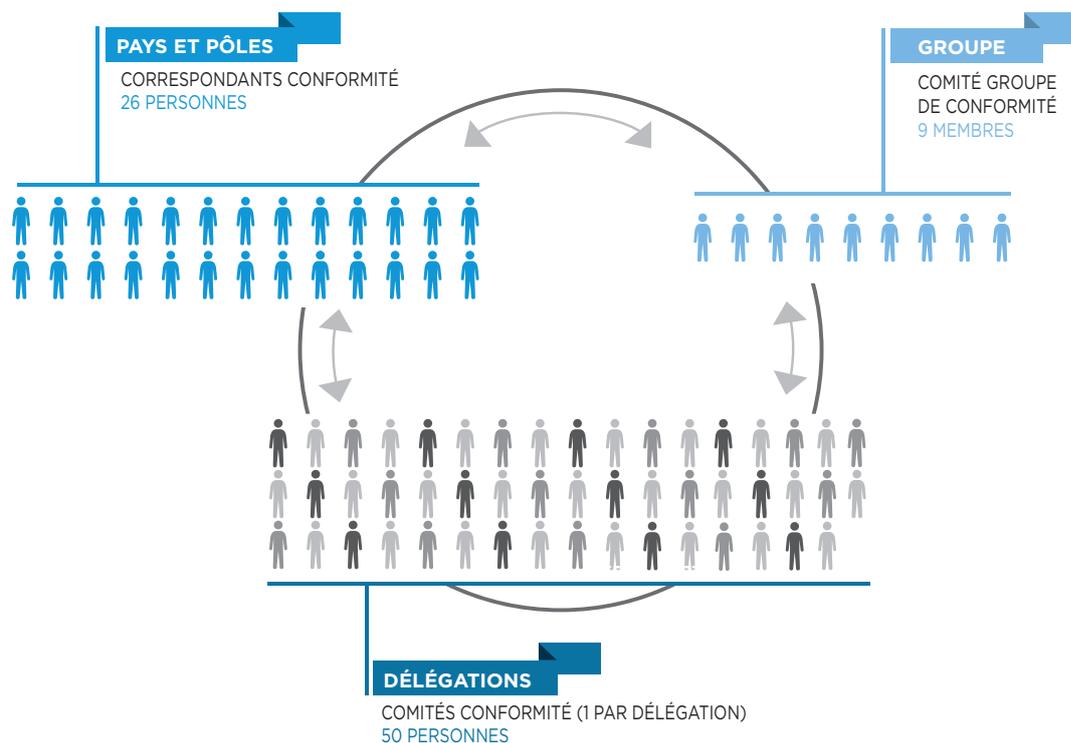
passive et active, les relations avec les agents publics et le secteur privé ; il est composé d'outils de formation (en ligne et en présentiel), de politiques internes (cadeaux, conflits d'intérêts, agents, etc.) et d'un suivi par un réseau de correspondants par Délégation et par Pôle qui répondent aux questions opérationnelles sur ce sujet ;

- la conformité aux sanctions économiques et aux embargos pour laquelle des outils de *screening*, des formations et des politiques précises sont également déployés, ainsi qu'une veille active des évolutions et un lien privilégié avec des avocats extérieurs spécialisés.
- Il en résulte une culture de conformité établie et structurée. Diffusée et relayée à tous les niveaux du Groupe par le réseau de conformité, elle est en constante évolution en fonction des sujets d'actualité.

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 80 dirigeants fonctionnels et opérationnels qui sont membres de Comités Conformité au niveau du Groupe et des Délégations.

LE RÉSEAU DE CONFORMITÉ



De façon opérationnelle, la mise en œuvre de nos valeurs et de notre culture de conformité est assurée par :

- la Direction Générale, qui s'y réfère régulièrement tant en interne qu'en externe ;
- la Direction du Développement Responsable, qui promeut les Principes de Comportement et d'Action auprès de l'ensemble des salariés ;
- la Direction Juridique, qui établit et déploie les programmes associés aux thèmes spécifiques ;
- les managers, qui les endossent et les mettent en œuvre ;
- la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne (voir Section 2 du Chapitre 6), qui en vérifie l'application effective.

Les outils déployés pour mettre en œuvre le programme sont :

- un intranet dédié, intitulé Conform'Action, où sont relayés les messages clés et les outils à disposition ;
- les formations, dont différents modules d'*e-learning* ;
- la diffusion de politiques internes et leur mise en œuvre ;
- les audits internes et externes ;
- le dispositif d'alertes professionnelles, permettant aux salariés de signaler d'éventuels manquements aux règles légales applicables, aux règles et procédures internes du Groupe ainsi qu'aux Principes de Comportement et d'Action. Toutes les alertes font l'objet d'un examen et le cas échéant d'investigations. Lorsqu'elles sont avérées fondées, les mesures adéquates sont prises.

Chiffres clés

- Plus de 23 000 salariés ont effectué au moins une fois le programme de formation en ligne « Comply » sur le respect du droit de la concurrence.
- Plus de 200 séminaires de formation au programme de conformité (droit de la concurrence, règles anti-corruption, sanctions économiques et embargos) ont été organisés en 2015.
- 141 sites ont été l'objet d'audits inopinés de concurrence par des avocats spécialisés depuis 2007.
- Plus de 23 000 salariés ont effectué le programme de formation en ligne « Act » sur le respect de la politique contre la corruption.
- Près de 700 déclarations de conformité ont été validées en 2015 dans le cadre du Contrôle Interne.
- 63 alertes (9 en 2014) ont été reçues au moyen du dispositif d'alertes professionnelles et ont toutes fait l'objet d'une enquête. L'accroissement du nombre d'alertes en 2015 est dû à la prise en compte dans le *reporting* de systèmes d'alertes locaux.
- 0 (0 en 2014) cas de corruption signalé.
- Montant des amendes significatives pour le non-respect des lois et des réglementations : 0 en 2015 (715 millions d'euros en 2014).
- Nombre total des sanctions non financières pour le non-respect des lois et réglementations : 0 (0 en 2014).

1.2 LE RESPECT DES DROITS DE L'HOMME

Les deux premiers principes du Pacte Mondial, auquel Saint-Gobain a adhéré en 2003 (voir Section 1.5 du Chapitre 3), 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).

Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général de Saint-Gobain, a signé en 2008 la déclaration de soutien des dirigeants d'entreprises aux droits de l'Homme à l'occasion du 60^e anniversaire de la Déclaration universelle des droits de l'Homme.

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

Les sociétés du Groupe s'assurent de l'âge de leur personnel en procédant, le cas échéant, à des vérifications complémentaires, en relation avec l'administration locale.

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

En 2014 et 2015, 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. 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 ce qui concerne les fournisseurs et les sous-traitants, la politique Achats Responsables du Groupe intègre le respect des droits de l'Homme (voir Section 1.4. du Chapitre 3).

Chiffres clés

- Nombre total d'incidents relatifs au travail des enfants : 0.
- Nombre total d'incidents relatifs au travail forcé ou obligatoire : 0.
- Nombre total d'incidents relatifs à la liberté syndicale : 0 (2 en 2014).
- Autres incidents relatifs aux droits de l'Homme : 0.

En 2015, 25 incidents de discrimination ont été déclarés (12 en 2014) dont :

- répartition par motifs : origine ethnique : 6 (6 en 2014), handicap : 6 (4 en 2014), genre : 2 (5 en 2014), âge : 5, autres : 6 ;
- répartition par pays : Amérique du Nord : 18 ; Afrique du Sud et Royaume-Uni : 2 ; Brésil, France et Inde : 1.

Tous les incidents font systématiquement l'objet d'une enquête interne.

1.3 LA POLITIQUE ENVIRONNEMENT, SANTÉ, SÉCURITÉ

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

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

La politique EHS repose sur la fixation d'objectifs triennaux et de moyen terme à horizon 2025, la mise en œuvre de plans d'action développés localement et la mesure régulière des résultats obtenus. Elle définit également les « standards » Saint-Gobain, c'est-à-dire les exigences minimales que les sites devront respecter à terme, quels que soient le pays et la législation locale.

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

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

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

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

La filière Recherche et Développement intègre les préoccupations sanitaires et environnementales dans ses cahiers des charges. Une

liste de contrôles EHS recense tous les points à vérifier concernant les matières premières, les processus de fabrication et l'usage des produits, durant leur utilisation et en fin de cycle de vie.

Enfin, la santé-sécurité et l'environnement constituent deux des piliers du programme d'excellence opérationnelle appelé *World Class Manufacturing* (voir Section 2.1 du Chapitre 3).

Chiffres clés

- 40,3 % des formations dispensées par le Groupe sont consacrées à l'EHS.
 - Total des dépenses environnementales : 127,4 millions d'euros (123,6 en 2014).
 - 664 sites sont certifiés Qualité (dont ISO 9001) (637 en 2014)*.
 - 83 % des sites concernés sont certifiés Environnement* (ISO 14001 et/ou EMAS) (81 % en 2014).
 - 77 sites concernés sont certifiés Énergie (ISO 50001) (56 en 2014)*.
 - 366 sites sont certifiés Santé-Sécurité (OHSAS 18001 – ILO-OSH 2001) (344 en 2014)*.
- Depuis 2003, Saint-Gobain participe au questionnaire CDP. Ce questionnaire de référence encourage les entreprises à communiquer de façon transparente sur leur approche en matière de lutte contre le dérèglement climatique.
- En 2015, le Groupe a obtenu le score de 97B au questionnaire CDP *Climate change* (95B en 2014).

* À périmètre comparable.

1.4 LA POLITIQUE ACHATS RESPONSABLES

Les achats sont un facteur clé de la compétitivité du Groupe. Avec un montant annuel global de l'ordre de 29,5 milliards d'euros auprès de plus de 200 000 fournisseurs actifs, les Achats répondent aux besoins des activités industrielles et de distribution du Groupe. La fonction Achat se divise en achats hors négoce (16,4 milliards d'euros d'achats) et en achats de négoce (plus de 13 milliards d'euros d'achats) afin de mieux s'adapter à la spécificité des activités du Groupe.

Si les fonctions Achats s'appuient sur un socle commun, il est primordial de noter qu'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 organisations, les stratégies et les objectifs sont différenciés. Il en est de même pour la politique Achats Responsables du Groupe qui a pour objectif de maîtriser et réduire les risques environnementaux, sociaux et sociétaux sur sa *supply chain*. Elle est bâtie sur deux piliers, la charte Acheteurs et la charte Fournisseurs. Elle comprend trois phases :

- une cartographie des risques ;
- une évaluation des fournisseurs pour caractériser les risques ;
- la construction de plans de progrès communs avec les fournisseurs.

Ce cadre général est adapté par les équipes opérationnelles en fonction des spécificités des achats de négoce et hors négoce et intègre la stratégie de développement de partenariats de long terme avec les fournisseurs.

Les bonnes pratiques des achats responsables, ainsi que leur diffusion au travers des réseaux fournisseurs, font partie intégrante de la démarche RSE du Groupe.

1.4.1 Achats Responsables hors négoce

La mise en œuvre de la politique Achats Responsables pour les achats hors négoce comporte une cartographie des risques RSE et une évaluation des fournisseurs, comprenant un questionnaire d'auto-évaluation vérifié et évalué par une tierce partie et, le cas échéant, un audit social sur site. 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. 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 sociaux.

En parallèle, une cartographie des risques a été réalisée avec le support méthodologique d'une société spécialisée, leader dans le domaine de l'évaluation RSE. Elle intègre des critères RSE classiques comme les risques environnementaux, les risques sociaux, les risques éthiques, et plus généralement les risques liés à la *supply chain*. Ainsi, le Groupe a identifié environ 5 000 fournisseurs réputés à risque RSE. Cette analyse sera réévaluée courant 2016 en reprenant certains critères comme notamment des critères spécifiques aux Activités et des risques liés aux pays d'origine des fournisseurs ou des fournitures. La plateforme R-Net est un outil unique pour dialoguer avec les fournisseurs, obtenir leurs engagements formels et mesurer leur implication.

L'objectif 2014-2018 est d'avoir évalué la performance RSE de la quasi-totalité des fournisseurs réputés à risque RSE et réalisant un chiffre d'affaires de plus de 100 000 euros avec le Groupe. Concernant les audits sociaux, 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 si les plans correctifs nécessaires ne sont pas mis en œuvre dans les délais convenus.

Le Groupe a initié cette année une nouvelle action pour réduire les risques lors d'achats d'équipements d'investissement en pays émergents ou *low-cost*. Il s'agit de créer une base de données des fournisseurs potentiels d'équipements industriels réputés performants sur l'ensemble des critères, y compris RSE. Un outil appelé CapexNet a été développé pour consolider cette base de données. Les fournisseurs *low-cost* y sont intégrés en priorité. L'objectif à terme est de ne qualifier pour les projets d'achat d'équipements industriels que les fournisseurs intégrés à la base CapexNet, au fur et à mesure de son déploiement.

Chiffres clés

Formation : 1 244 salariés ont suivi le programme de formation en ligne sur les achats responsables dont 1 006 acheteurs.

Montant des achats couverts par la charte Fournisseurs : 74 % (55 % en 2014)*.

Répartition des fournisseurs par niveau de performance RSE après évaluation :

- critique : 2 % (3,6 % en 2014) ;
- à améliorer : 93,6 % (92,4 % en 2014) ;
- performant : 4,3 % (4 % en 2014).

Répartition des fournisseurs par niveau de performance RSE après audits (320 audits réalisés depuis 2012) :

- critique : 6,9 % (6,4 % en 2014) ;
- à améliorer : 57,4 % (80,9 % en 2014) ;
- performant : 35,6 % (12,7 % en 2014).

Nombre d'audits : 38 dont 3 audits de suivi (50 en 2014).

Part des achats bois certifiés (palettes) : 95 % (89 % en 2014).

* « Périmètre éligible » correspond à 80 % du périmètre des fournisseurs de plus de 100 000 € et n'intègre pas les fournisseurs pour lesquels Saint-Gobain n'a pas de relations commerciales suivies, soit parce que l'acte d'achat est occasionnel et non répété, soit parce que le type de fournisseur ne le permet pas tel que les autorités – impôts, mairies, services de l'État, régions.

1.4.2 Achats Responsables de négoce

Publiée fin 2011, la politique Achats Responsables du Pôle Distribution Bâtiment repose sur l'adaptation de la politique générale du Groupe aux exigences et aux responsabilités inhérentes au métier de distributeur de matériaux de construction. Complémentaire aux Principes de Comportement et d'Action, elle est également déclinée en deux chartes distinctes : la charte Acheteurs et la charte Fournisseurs.

Pour construire et véhiculer cette politique, une démarche rigoureuse et méthodique a été mise en place. L'objectif est de « faire adhérer » l'ensemble des principales parties prenantes, internes et externes, aux objectifs et aux principes de cette politique qui est le fruit d'une réflexion

1. NOS VALEURS DIFFUSÉES PAR DES POLITIQUES DE RÉFÉRENCE ET DES ENGAGEMENTS

collective de différents pôles d'expertises au sein du Pôle Distribution Bâtiment.

Son déploiement suit le modèle suivant : les acheteurs de négoce sont d'abord formés aux Achats Responsables avant de signer la charte Acheteurs. Ils s'engagent ainsi à respecter les principes d'intégrité, de professionnalisme, d'esprit de service, de confidentialité et de droit de la concurrence et à diffuser la politique Achats Responsables auprès de leurs fournisseurs. Les fournisseurs partenaires, signataires de la charte Fournisseurs, acceptent quant à eux de 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* du Pôle, à remplir, tous les deux ans, un questionnaire d'auto-évaluation. À partir des réponses fournies, un échange constructif s'ouvre avec le fournisseur afin d'établir conjointement des plans d'action inscrits dans une démarche d'amélioration continue, avec des engagements caractérisés, quantifiés et planifiés. Le déploiement de la politique s'est opéré en deux temps. La première phase, entre 2012 et 2013, a concerné les « Partenaires Stratégiques ». La seconde, lancée en 2014, a visé les fournisseurs « Stratégiques Nationaux » des Activités. Les fournisseurs dits « Partenaires Stratégiques » sont ceux avec lesquels un fort partenariat international est construit année après année ; les fournisseurs « Stratégiques Nationaux » sont ceux sur lesquels les entités du Pôle s'appuient nationalement. En parallèle, une cartographie des risques est établie et le Pôle Distribution Bâtiment procède à des audits systématiques d'usines de

fournisseurs 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.

Chiffres clés

Montant des achats de négoce couverts par la charte Fournisseurs : 77 % (60 % en 2014).

Répartition des fournisseurs par niveau de performance RSE :

- critique : 4,5 % (6 % en 2014),
- à améliorer : 32 % (31 % en 2014),
- performant : 63,5 % (63 % en 2014).

Nombre d'usines de fournisseurs audités : 23 (34 en 2014).

- critique : 0 % (0 % en 2014),
- à améliorer : 70 % (72 % en 2014),
- performant : 30 % (28 % en 2014).

Part des achats issus de forêts gérées de façon responsable : 85 % (85 % en 2014).

1.5 LES PRINCIPAUX ENGAGEMENTS DU GROUPE

1.5.1 Les engagements liés aux valeurs

a) Participation aux initiatives des Nations Unies

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. Pierre-André de Chalendar est membre du comité exécutif du Pacte Mondial France.



Saint-Gobain a rejoint en 2009 deux initiatives liées au Pacte Mondial : *Caring for Climate*, pour lutter contre le changement climatique, et *CEO Water Mandate*, pour la protection des ressources en eau dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le Développement des Nations Unies.

Le Groupe implique sa *supply chain* dans sa démarche de réduction de l'impact environnemental et engage ses fournisseurs à réduire spécifiquement leurs émissions dans l'air et leur empreinte eau.

b) Engagement pour la préservation des forêts

En complément de sa politique Achats Responsables, certains achats du Groupe comportent des risques environnementaux, sociaux ou sociétaux spécifiques. Ces risques ayant été identifiés, Saint-Gobain engage un plan d'action de sécurisation adapté intégrant un dialogue avec les parties prenantes impliquées.

Ainsi, les achats de produits à base de bois font l'objet d'une attention particulière depuis 2007, date à laquelle la première version de la politique Bois du Pôle Distribution Bâtiment a été publiée. Cette politique comporte deux volets : un volet « achats » qui engage le Groupe à protéger la biodiversité et les populations locales, à s'assurer de la légalité

des bois selon le règlement européen et à promouvoir les bois certifiés ou issus de forêts gérées de façon responsable ; et un volet « ventes » qui engage le Pôle Distribution Bâtiment à former ses équipes, informer ses clients et certifier ses agences FSC/PEFC.

Les plus grandes précautions sont prises lors de l'achat de produits en provenance de régions tropicales : le Groupe veille depuis plusieurs années à ce qu'aucun de ses produits à base de bois ne provienne de pays contrevenant aux conventions internationales et aux bonnes pratiques forestières. Ainsi, les achats de bois tropicaux en provenance ou transitant par la Chine sont exclus, au même titre que les bois en provenance du Myanmar, du Liberia, de Papouasie Nouvelle Guinée ou de République Démocratique du Congo. De même, le Pôle Distribution Bâtiment s'interdit l'achat de toute essence menacée, en suivant les recommandations de la CITES et de la liste rouge de l'IUCN.

Un guide d'achat permettant de respecter ces engagements est mis à jour régulièrement, adaptant son contenu aux évolutions de la vulnérabilité des essences et des risques sociaux et environnementaux liés aux régions d'exploitations forestières.

Le dialogue avec les organisations locales telles que le GFTN au Royaume-Uni et la *Rainforest Alliance* en Norvège est favorisé.

Saint-Gobain applique également ces bonnes pratiques aux achats hors négoce.

Pour assurer la transparence de ses actions, le Groupe répond au questionnaire CDP *Forest* depuis 2012.

c) Autres partenariats

Saint-Gobain est une entreprise membre du Forum des entreprises engagées 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.

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

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

Les Activités coopèrent également avec diverses associations ou organisations locales impliquées dans des problématiques environnementales, réglementaires, sociales, sociétales ou économiques. Les différentes Activités et filiales disposent de procédures internes visant à s'assurer que les participations aux associations sont connues et référencées et que les salariés membres d'associations sont formés aux règles de droit de la concurrence.

1.5.2 Les engagements pour un accord ambitieux lors de la COP21

En décembre 2015, 195 pays ont pris un engagement historique pour limiter le réchauffement climatique en dessous de 2 °C lors de la COP21, la conférence des Nations Unies sur les changements climatiques qui s'est déroulée à Paris. Cet accord crée un cadre multidimensionnel pour la mise en œuvre des politiques de décarbonation des économies. La mobilisation des entreprises pour ce sommet est une première.



Saint-Gobain, partenaire officiel de l'événement, a renforcé son engagement pour une croissance respectueuse de l'environnement et un monde décarboné. Le Groupe a ainsi apporté son soutien à un accord mondial ambitieux pour :

- la réduction des émissions mondiales nettes de carbone à moindre coût économique avec l'adoption de mécanismes de tarification du carbone clairs, efficaces et prévisibles, accompagnés des signaux économiques complémentaires ;
- la garantie que les règles internationales de commerce et d'investissement encouragent positivement l'action en faveur du climat ;
- le déploiement de mesures efficaces pour réduire la consommation énergétique ainsi que les émissions de gaz à effet de serre associées dans les bâtiments et les transports ;
- l'accompagnement de cette transition par l'inscription dans la durée des mesures prises localement ;
- la mise en place de certifications pour soutenir les bénéfices environnementaux des produits.

Saint-Gobain a également soutenu plusieurs initiatives internationales lors de la COP21.

Saint-Gobain fait partie des 100 entreprises « champions du prix du carbone » de *Caring for Climate*, une initiative lancée par le Pacte Mondial. À cet effet, dès janvier 2016, un prix interne du carbone sera mis en place dans l'ensemble des Activités du Groupe pour aider au pilotage des actions de réduction des émissions de CO₂ portant sur les investissements et les projets de R & D.

Dans le cadre du *Lima-Paris Action Agenda*, Saint-Gobain a rejoint 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 compte parmi les 1 200 acteurs non étatiques qui ont signé l'Appel de Paris pour le climat. Le Groupe fait partie des acteurs engagés dans l'atténuation rapide des émissions de gaz à effet de serre et l'adaptation aux incidences des changements climatiques.

De plus, Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général du Groupe, est intervenu au cours de la journée consacrée au bâtiment et a présenté l'implication de Saint-Gobain en faveur de la construction durable ainsi que le rôle crucial joué par les *Green Building Councils* (GBC) pour transformer le secteur. À l'occasion de cette journée a été lancée « l'Alliance mondiale pour les bâtiments et la construction » afin d'accélérer le déploiement de solutions durables. Regroupant plus de 20 pays, 50 organisations nationales et internationales et huit entreprises, dont Saint-Gobain, cette alliance a pour objectif de réduire l'empreinte environnementale du secteur du bâtiment. Elle permettra de :

- réunir à large échelle les acteurs mondiaux du bâtiment au service d'une ambition commune et pérenniser cet élan pour faire en sorte qu'ils travaillent ensemble sur la durée ;
- augmenter la part du bâtiment durable dans les financements internationaux pour mettre en œuvre de nouvelles initiatives et augmenter la visibilité des initiatives exemplaires ;
- rassembler autour d'un programme d'actions opérationnelles des réseaux et des partenaires stratégiques, représentant l'ensemble des acteurs de la chaîne de production du bâtiment ;
- faire connaître les initiatives de l'ensemble des membres et plus généralement les solutions pour les rendre reproductibles et appropriables ;
- mettre en réseau les autorités publiques en charge de la construction pour faire converger les réglementations et les financements vers des stratégies bas carbone.

Ces engagements, en ligne avec les objectifs du Groupe, affirment la volonté de Saint-Gobain de contribuer à la lutte contre le changement climatique.

Retrouvez les engagements de Saint-Gobain pour le climat : https://www.saint-gobain.com/sites/sg_master/files/saint-gobain_engagements_cop21.pdf

1.5.3 Promotion de la construction durable

a) Collaboration avec les *Green Building Councils*

Saint-Gobain est un ambassadeur actif de la construction durable. Les équipes du Groupe s'impliquent depuis plusieurs années dans la promotion de l'habitat durable en tant que membres des *Green Building Councils* (GBC). Ces associations nationales de professionnels et acteurs du marché de la construction sont des espaces d'échanges privilégiés pour définir et promouvoir la construction durable. Le Groupe (ou ses filiales) est membre de plus de trente GBC dans le monde ; il est en particulier membre platine de l'USGBC. Saint-Gobain est aussi partenaire du réseau européen des GBC et participe au conseil consultatif (*corporate advisory board*) du *World Green Building Council* (WGBC).

En 2015, le Groupe a encore renforcé son partenariat avec les *Green Building Councils* en s'impliquant à leurs côtés dans divers projets. Ainsi, Saint-Gobain est un des sponsors de la campagne *Better Places for People*, portée par le WGBC, qui vise à mettre en lumière et quantifier les bénéfices des bâtiments durables en termes de santé, confort, bien-être et productivité.

b) Promotion de l'efficacité énergétique des bâtiments en Europe

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

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

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

Saint-Gobain est un acteur engagé pour la promotion des solutions d'efficacité énergétique dans le bâtiment, notamment en améliorant leur performance et en simplifiant leur installation. Le Groupe s'attache aussi à former les professionnels pour faire en sorte que la rénovation énergétique soit mieux intégrée aux interventions variées qu'un bâtiment connaît au cours de sa vie. Au-delà des efforts des industriels et des autres acteurs du secteur (professionnels de la construction, secteur bancaire et financier, etc.), un cadre politique ambitieux est indispensable pour aider à lever ces obstacles et à créer un marché européen sobre en énergie.

Compte tenu de son poids dans la consommation d'énergie (40 %) et dans les émissions de gaz à effets de serre (35 %), le parc bâti européen devrait occuper une place centrale dans les politiques énergétique et climatique européennes. Le poids économique de la filière construction, tout comme la part du poste logement dans le budget des ménages, doit amener à placer ce secteur au premier rang des priorités des politiques économiques et sociales nationales et européennes.

Saint-Gobain défend l'idée d'une rénovation du parc bâti européen permettant de diviser avant 2050 au moins par quatre ses consommations d'énergie et les émissions de CO₂ associées, pour les usages réglementés (chauffage, rafraîchissement, ventilation, éclairage et eau chaude sanitaire). Compte tenu des bénéfices attendus en termes de confort, de bien-être, de croissance et de sécurité énergétique, une attention particulière doit être portée au potentiel de réduction de la demande d'énergie pour le chauffage et la climatisation. Les solutions techniques sont disponibles et accessibles, en particulier pour une amélioration drastique des performances énergétiques des enveloppes des bâtiments avec les technologies passives (isolants et vitrages isolants) permettant ensuite une utilisation optimisée des technologies actives, complémentaires.

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

En 2015, les actions de Saint-Gobain se sont concentrées, au plan communautaire, sur la politique énergie-climat pour l'après 2020 et l'Union de l'Énergie, avec notamment la préparation de la révision de

la directive européenne sur la performance énergétique du bâtiment (DPEB/EPBD) à travers une réponse à la consultation publique de la Commission sur cette directive. Au plan national, le Groupe a suivi la poursuite de la transposition des directives (DPEB/EPBD) et sur l'efficacité énergétique (DEE/EED) avec une priorité donnée à la rénovation du parc existant.

À Bruxelles, dans le champ de l'efficacité énergétique, Saint-Gobain intervient principalement à travers des associations et coalitions d'acteurs conscients des mêmes enjeux. En premier lieu, les efforts en affaires publiques se portent sur les associations suivantes : EURIMA, *Glass for Europe* et EuroACE, ainsi qu'à travers la *policy taskforce* du réseau européen des *Green Building Councils*.

Le Groupe soutient activement la campagne *Renovate Europe*, initiée par EuroACE en 2011, et qui a travaillé en 2015 sur le thème « *It's more than renovation* ». Il apporte, à travers les associations précitées, sa contribution à la *Coalition for energy savings*, qui regroupe un vaste éventail de parties prenantes (depuis les ONG jusqu'aux associations d'industriels, en passant par les villes regroupées au sein d'*Energy Cities*), ainsi qu'à l'institut *Building Performance Institute* (BPIE), *think tank* travaillant sur la performance du bâti et qui a, par exemple, publié fin 2015 une étude sur les meilleures pratiques de rénovation énergétique en Europe (*Renovation in Practice*). Il a également soutenu en 2015 la *Summer Study* biennale de ECEEE (*European Council for an Energy Efficient Economy*).

Ces initiatives européennes se déclinent de plus en plus au niveau national. Par exemple, la campagne *Renovate Europe* a été adaptée en Belgique, en Italie et en Espagne. De même, la *Coalition for energy savings* a trouvé des coalitions sœurs en France (CFEE, Coalition France pour l'Efficacité Énergétique) et en Allemagne (DENEFF). Pour chacune de ces déclinaisons, le Groupe s'engage à travers ses Activités locales, permettant ainsi une cohérence et une complémentarité entre ses actions au niveau communautaire et au niveau national.

1.5.4 Développer l'économie circulaire

Le Groupe participe au débat sur l'économie circulaire et a réitéré son soutien à une ambition forte pour le secteur du bâtiment. Saint-Gobain a été très impliqué en France dans le groupe de travail de l'AFEP sur l'économie circulaire qui a élaboré un rapport et des recommandations présentés pendant la COP21.

En interne, des projets pilotes émergent localement et des groupes de travail transversaux sont initiés pour identifier des ressources ou des filières de recyclage potentielles. La Direction de la Recherche et du Développement du Groupe a mis en place, en janvier 2014, un programme transversal sur le recyclage des déchets de fin de vie qui a notamment pour objectif d'étudier les pistes d'innovation permettant d'optimiser l'utilisation des ressources.

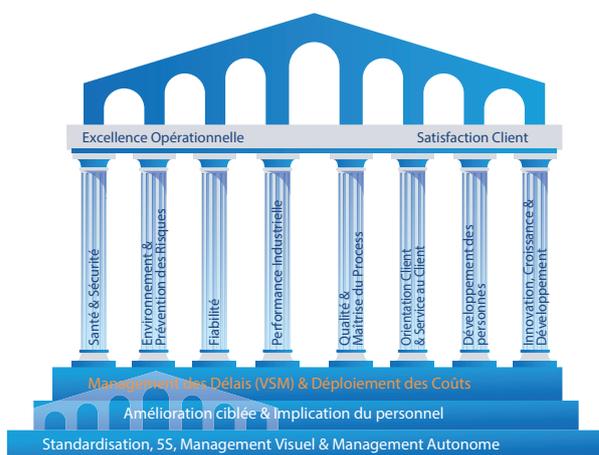
Dans le cadre de ce programme, un séminaire sur le recyclage des déchets de chantier a réuni près de 40 participants des Directions Marketing, Achats, EHS et R & D de différentes Activités des Pôles Produits pour la Construction, Matériaux Innovants et Distribution Bâtiment. Ces rencontres ont été l'occasion de mettre en avant les bonnes pratiques existantes en interne, de mieux comprendre la filière de recyclage grâce aux interventions de sociétés extérieures expertes dans ce domaine et enfin de présenter les études R & D, actuelles et futures, menées à travers le programme transversal.

2. Politiques d'excellence opérationnelle

2.1 L'AMÉLIORATION CONTINUE DES PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES AVEC LE WCM

Le *World Class Manufacturing* (WCM) est un système de management intégré destiné à améliorer la performance de l'entreprise en visant l'excellence industrielle conformément aux standards mondiaux. Il est déployé depuis 2007 dans tous les Pôles industriels du Groupe. Véritable moteur de l'amélioration continue et des performances opérationnelles, le programme WCM a considérablement amélioré la sécurité des personnes, les performances industrielles, et se traduit par de rapides résultats financiers. Aujourd'hui, près de 500 sites industriels Saint-Gobain sont concernés et le déploiement se poursuit dans toutes les activités industrielles du Groupe. Plus de 5 000 managers sont formés SG WCM *Black Belt*, *Green Belt* ou *Yellow Belt*⁽¹⁾ et 70 % des salariés des sites industriels sont actifs dans le déroulement de ce programme.

LES PILIERS DU MODÈLE WCM



Le système de management WCM Saint-Gobain est représenté par un modèle s'appuyant sur des piliers dont trois d'entre eux intègrent les démarches de la RSE : Santé & Sécurité, Environnement & Prévention des risques et Développement des personnes. Les piliers du Modèle WCM Saint-Gobain couvrent les méthodes d'amélioration de la performance telles que le *Lean*, le *Six Sigma* et la *TPM (Total Productive Maintenance)*.

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

Le principe de ce système se construit en trois étapes :

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

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

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

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

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

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

Chiffres clés

1/ Service Client :

- amélioration du Service Client : + 10 à 15 % (livraison à temps) ;
- réduction du temps de réponse : - 25 % soit deux semaines de gagnées ;
- amélioration du respect du planning de production : + 40 % (livraison à temps) ;
- réduction des commandes en retard : - 40 % ;
- satisfaction client : + 25 %.

2/ Capital :

- réduction des stocks de produits finis : - 22 %.

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

2.2 VISER L'EXCELLENCE DES BÂTIMENTS DE SAINT-GOBAIN : LE PROGRAMME CARE:4®

En cohérence avec sa stratégie Habitat Durable, Saint-Gobain s'attache à améliorer ses propres bâtiments avec le programme CARE:4® (*Company Actions for the Reduction of Energy by 4*). Ce programme a pour objectif de diviser par quatre les consommations énergétiques et les émissions de gaz à effet de serre du parc immobilier tertiaire du Groupe d'ici 2040. Depuis 2014, il a été élargi à d'autres aspects de confort et d'environnement en intégrant les critères du programme Multi-Confort : confort thermique, acoustique et visuel, qualité de l'air intérieur (voir 3.1.3 du Chapitre 2).

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

Les Délégations Générales et Directions Générales des Activités assurent le déploiement du programme CARE:4® sur l'ensemble du périmètre du Groupe. Elles s'appuient sur la force d'un réseau pluridisciplinaire et transversal qui implique les fonctions Environnement, Marketing, R & D, les directions industrielles, la stratégie.

CARE:4® s'applique depuis 2008 aux constructions neuves et aux opérations de rénovation totale. Il fixe un objectif de performance aligné sur

le meilleur standard énergétique local ou, à défaut, un plafond des consommations en fonction du climat⁽¹⁾. Emblématiques des compétences et de la capacité d'innovation de Saint-Gobain, accueillant le public, les centres de recherche, de formation et d'innovation, les *showrooms*, les points de vente majeurs et sièges de Délégation Générale et d'Activité sont prioritaires. Ces lieux, propriété ou location du Groupe, constituent les « Bâtiments d'Intérêt pour le Groupe » (BIG). Ils ont vocation à devenir des démonstrateurs des solutions et savoir-faire de Saint-Gobain.

Le programme CARE:4® est désormais étendu à la rénovation des bâtiments. Le bilan énergétique achevé en 2013 sert de base à l'évaluation des progrès mais aussi pour fixer des priorités de rénovation. Lancé en 2014, PASS:4, Passeport des bâtiments, établit les règles qui accompagnent et encadrent les sites dans une rénovation par étapes de leurs bâtiments. Cette méthode définit un état des lieux de départ, une cible ambitieuse et un plan pour l'atteindre. Elle permet de planifier des actions d'amélioration de chaque bâtiment sur son cycle de vie. L'objectif est de mettre en valeur les progrès intermédiaires réalisés et d'accélérer la rénovation énergétique.

En 2016, PASS:4 sera déployé sur une dizaine de sites pionniers.

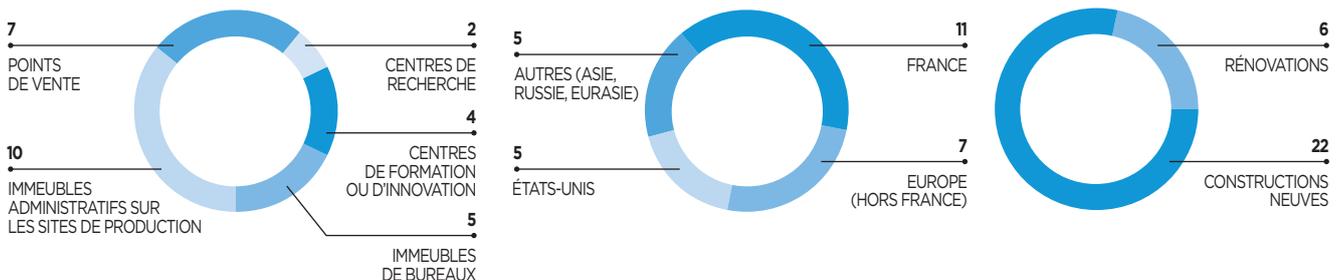
LES ENJEUX DU PROGRAMME CARE:4®



Chiffres clés

- 28 bâtiments reconnus CARE:4® à fin 2015.
- 5 réalisations en 2015 : ces bâtiments permettent de réaliser une économie annuelle de 6 200 MWh et une réduction de 2 100 tonnes des émissions de CO₂ par an.
- Parc tertiaire du Groupe : 1 970 bâtiments, 1,9 millions de m² au 31 décembre 2015.

RÉPARTITION DES OPÉRATIONS RÉALISÉES



⁽¹⁾ La consommation énergétique d'une construction neuve est plafonnée à 80 kilowattheures d'énergie primaire par mètre carré par an (kWhEP/m².an) en climats tempérés ou 120 kWhEP/m².an en climats extrêmes, tous postes de consommation liés au confort confondus.

Zoom sur... La Halle de Pantin

Certifiée HQE Rénovation⁽¹⁾ (Environnement), BBC Rénovation⁽²⁾ (Énergie) En 2015, lors de la réhabilitation de la Halle de Pantin, Saint-Gobain Distribution Bâtiment France⁽³⁾ a mis en œuvre une démarche environnementale et sociale, en application de la stratégie du Groupe Saint-Gobain et dans le cadre des programmes CARE:4[®] et Multi-Confort. Ce projet a conduit à l'ouverture d'un espace de vente inédit qui regroupe sous un même toit dix enseignes du bâtiment, dont huit

du Groupe et deux enseignes partenaires, faisant de ce site la plus grande halle commerciale dédiée aux professionnels de la construction en Europe.

Cette réhabilitation se distingue par la prise en compte de l'ensemble des enjeux environnementaux à chacune des étapes du cycle de vie du bâtiment : de la conception à la déconstruction.

Éco-conception	Insertion dans le site	Confort d'usage
<ul style="list-style-type: none"> • Consommations énergétiques cinq fois inférieures aux attentes réglementaires • Étanchéité à l'air maîtrisée • Choix de conception et de solutions innovants pour réduire l'emploi de matières premières 	<ul style="list-style-type: none"> • Récupération et recyclage de toutes les eaux du site • Phyto-restauration et aménagements paysagers permettant le développement de la biodiversité • Emploi local tant sur le chantier que pour l'exploitation 	<ul style="list-style-type: none"> • Attention particulière portée au confort des clients et des salariés • Espaces baignés de lumière naturelle • 12 450 m² d'espaces paysagers • Parking couvert de plain-pied ventilé

UNE DIVERSITÉ DE RÉALISATIONS ARCHITECTURALES



⁽¹⁾ HQE Rénovation : label français permettant de distinguer des bâtiments dont les performances environnementales correspondent aux meilleures pratiques actuelles.

⁽²⁾ BBC Rénovation : label français certifiant les performances énergétiques d'un bâtiment. Il correspond au niveau de performance le plus élevé pour la rénovation.

⁽³⁾ POINT.P, La Plateforme du Bâtiment, Cedeo, Décocéram, PUM Plastiques, CDL Elec, Outiz, SFIC.

3. Une approche marketing adaptée à chaque client

3.1 UNE APPROCHE DIFFÉRENCIÉE EN FONCTION DES MARCHÉS ET DES CLIENTS

3.1.1 Une grande diversité de clients

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

En particulier, sur les marchés de l'habitat, le Groupe sert ses clients directs (distributeurs, installateurs) tout en gardant une relation forte avec les prescripteurs (architectes, bureaux d'étude). À l'heure de la transformation digitale, Saint-Gobain prête une attention particulière au client final (investisseur, propriétaire).

De façon générale, le Groupe veille à entretenir une relation de confiance avec l'ensemble de ses clients, qu'il s'agisse de distributeurs/grossistes, de grands constructeurs, de petites entreprises du bâtiment, ou encore de particuliers. Du concept initial jusqu'à la réalisation du projet (construction neuve ou rénovation), Saint-Gobain s'adresse donc à l'ensemble des acteurs et, pour chacun d'entre eux, propose une offre adaptée en termes de produits et de services.

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

Outre l'habitat, Saint-Gobain est présent sur les marchés industriels, où il déploie son savoir-faire en matière d'innovation et de codéveloppement à travers une large gamme de matériaux de haute performance, pour des applications de pointe dans des secteurs aussi divers que l'automobile, l'aéronautique et la santé. Sur chacun de ces marchés, le Groupe s'adresse à différents types de clients, de la petite entreprise locale à la grande multinationale, en passant par les grossistes et les distributeurs.

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

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

Le Groupe est également le leader européen de la distribution de matériaux de construction⁽¹⁾ avec des marques de distribution indépendantes et respectées à l'instar de POINT.P, Lapeyre, Jewson, Raab Karcher ou Dahl.

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

⁽¹⁾ Source Saint-Gobain

PORTEFEUILLE DES MARQUES DE SAINT-GOBAIN

CONSTRUCTION (85 % DES VENTES)			INDUSTRIE (15 % DES VENTES)		
PRINCIPAUX MARCHÉS Construction résidentielle et non-résidentielle (neuf et rénovation), infrastructure			PRINCIPAUX MARCHÉS Industrie manufacturière, transport, santé, énergie		
VITRAGE  			ISOLATION  		
PLAQUES DE PLATRE & GYPSE    			ENDUITS ET MORTIERS  		
PLAFONDS ACOUSTIQUES  			SYSTÈMES COMPLETS DE CANALISATION 		
TEXTILES TECHNIQUES 			VERRE AUTOMOBILE 		
FRANCE  			ABRASIFS  		
EUROPE 			MARQUES SPÉCIALISTES		
ROYAUME-UNI  			TUBES FLEXIBLES  		
SCANDINAVIE  			MOUSSES ADHÉSIVES  		
ALLEMAGNE/EUROPE CENTRALE 			JOINTS POLYMÈRES 		
BRÉSIL 			CÉRAMIQUES POUR L'ÉNERGIE 		
MARQUES SPÉCIALISTES			RÉFRACTAIRES 		
VERRES ANTI-FEU 			VERRE ELECTROCHROME 		
FILMS POUR VITRAGES 			MEMBRANES ARCHITECTURALES 		

3.2 UNE STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION AMBITIEUSE

3.2.1 Une approche adaptée à chaque client

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

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

Dans plus de 30 pays, le Groupe a mis en place des Comités Habitat visant à développer des synergies marketing et commerciales entre ses différentes sociétés, au travers d'actions transverses adaptées aux clients, telles que :

- une approche coordonnée des principaux grands comptes sur les projets de construction et de rénovation, organisée par marché (résidentiel, santé, éducation, hôtellerie...), et s'appuyant notamment sur des centres d'innovation et des *showrooms* en France, au Royaume-Uni, en Italie et depuis 2015 aux États-Unis et en Espagne ; de nouveaux centres d'innovation sont prévus en 2016 au Brésil, en Allemagne, en Inde, en Suède ;

3. UNE APPROCHE MARKETING ADAPTÉE À CHAQUE CLIENT

- une offre combinée de formation destinée aux installateurs dans plusieurs pays et dispensée dans des centres Saint-Gobain (France, Italie, Irlande, Russie, Suède, Autriche, Pays-Bas...);
- une présence coordonnée sur les grands salons professionnels, tels que Greenbuild aux États-Unis, Ecobuild au Royaume-Uni, Batimat

en France ou encore Big 5 aux Émirats arabes unis, qui sont l'occasion de présenter les produits et solutions du Groupe et, pour les experts de Saint-Gobain, de donner des conférences sur des thèmes tels que l'éco-innovation et la construction durable ou encore les nouvelles techniques constructives.

APPROCHE DE SAINT-GOBAIN AU REGARD DE CHACUN DES CLIENTS DU MARCHÉ DE L'HABITAT

Notre vision : Être le partenaire privilégié de l'ensemble des acteurs de la construction et de la rénovation, de la conception à la réalisation

GRANDES TENDANCES AFFECTANT LES MARCHÉS DE L'HABITAT

- Urbanisation et changements démographiques
- Conception, construction et exploitation durable des bâtiments
- Conception holistique des bâtiments (critères multidimensionnels)

INVESTISSEURS, PROMOTEURS ARCHITECTES, PRESCRIPTEURS, PARTICULIERS	GRANDS CONSTRUCTEURS	DISTRIBUTEURS	ARTISANS, INSTALLATEURS, ENTREPRISES GÉNÉRALES, PARTICULIERS, BRICOLEURS
<p>Mettre l'utilisateur au centre de la démarche de construction et de rénovation avec l'approche Multi-Confort</p> <p>Minimiser l'impact environnemental des bâtiments : approche d'éco-innovation, analyses du cycle de vie et déclarations environnementales pour l'ensemble des familles de produits</p> <p>Accompagner les clients dans leurs grands projets de façon coordonnée entre les activités de Saint-Gobain (comptes clés), en s'appuyant sur les compétences du Groupe en matière de <i>Building Sciences</i></p>	<p>Développer des systèmes et des services permettant de simplifier la mise en œuvre et d'optimiser les coûts et les délais sur les chantiers – notamment en combinant les expertises des différentes activités du Groupe</p> <p>Codévelopper des solutions nouvelles avec les grands constructeurs</p> <p>Accompagner les grands projets, avec une offre de services adaptée : objets BIM pour maquette numérique, logistique adaptée...</p>	<p>Capitaliser sur des marques fortes, plébiscitées par les entreprises du bâtiment</p> <p>Développer une offre de services permettant aux distributeurs de développer leurs ventes et d'optimiser leurs processus (logistique adaptée, formation des équipes sur le terrain, <i>merchandising</i> optimisé, apports d'affaires...)</p> <p>Déployer des offres de <i>e-commerce</i> et <i>e-service</i> pour simplifier et optimiser les processus et faciliter le développement des ventes</p>	<p>Développer des solutions fiables, faciles et rapides à mettre en œuvre, pour un confort de pose optimisé</p> <p>Faciliter la vie des installateurs et les aider à développer leur activité grâce à une offre de services étendue : formation, aide à la vente, assistance technique, études techniques, etc.</p> <p>Déployer des approches omnicanales pour les accompagner tout au long de leur parcours</p> <p>Fidéliser les clients professionnels grâce une relation de proximité incarnée par des enseignes de distribution locales fortes</p>

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

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

Par exemple, sur le marché automobile, le Groupe adapte régulièrement son offre de produits (vitrages allégés, joints de portières plus performants, meilleure isolation de l'habitacle) pour répondre aux défis actuels des grands constructeurs : réduction de la consommation de carburant, sécurité et confort des occupants (acoustique, thermique...). De même, dans le secteur aéronautique, c'est par des codéveloppements avec les constructeurs et équipementiers que Saint-Gobain Performance Plastics a mis au point des radômes qui permettent de naviguer sur Internet et de regarder la télévision en direct à bord des avions.

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

Les équipes marketing de Saint-Gobain s'efforcent d'améliorer l'expérience du client et concentrent leurs efforts autour de quatre grandes priorités.

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

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

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



Pôle Produits pour la Construction conduit régulièrement des enquêtes auprès de différents segments de clients, visant à comprendre leurs attentes en termes de solutions produits et services. En Amérique du Nord, le programme *Voice of Customer* de CertainTeed, en place depuis plus de 20 ans, a permis de générer une centaine d'innovations comprenant, entre autres, des programmes de fidélisation des clients ou encore des démarches de formation et qualification des installateurs. La satisfaction des clients est également très régulièrement mesurée par les différentes enseignes de distribution du Groupe. Par exemple, Jewson a investi en 2015 dans un *Customer Experience Centre* qui analyse en permanence les données en provenance des agences de la marque et de son site Internet, s'enquiert auprès des clients de leur niveau de satisfaction et réagit à différents types d'alertes. Cette organisation a déjà permis de détecter les signes avant-coureurs de crises (baisse de la fréquence de commandes chez un client par exemple) et, en dialoguant, d'identifier le problème latent. Cette démarche, justifiée par l'évidence que garder un client coûte toujours moins cher que d'en démarcher un nouveau, a permis à Jewson en 2015 de sécuriser une part importante de son chiffre d'affaires.

b) Une démarche d'éco-innovation basée sur l'Analyse du Cycle de Vie (ACV)

Dans le cadre de sa stratégie Habitat Durable, Saint-Gobain souhaite apporter à ses clients et à l'ensemble des parties prenantes des marchés de l'habitat une réelle valeur ajoutée. Pour cela, le Groupe développe et distribue des solutions innovantes qui contribuent à réduire l'impact environnemental des bâtiments et des infrastructures sur leur cycle de vie tout en apportant confort, santé et bien-être aux utilisateurs.

Afin de réduire l'impact environnemental de leurs solutions, notamment les émissions de CO₂ et les consommations de ressources naturelles, les Activités du Groupe travaillent sur toutes les étapes de

leur cycle de vie, depuis le choix des matières premières jusqu'à la fin de vie des produits en passant par la phase d'usage.

Elles peuvent s'appuyer sur la démarche d'éco-innovation du Groupe et la boîte à outils associée. Il s'agit d'une approche pragmatique et structurée construite à partir des bonnes pratiques existantes, cohérente avec la culture et l'organisation de Saint-Gobain.

Une solution est considérée comme éco-innovante pour le Groupe si :

- elle contribue à réduire les impacts du bâtiment ou de l'infrastructure pendant sa mise en œuvre ; et/ou

- elle a un impact environnemental réduit sur l'ensemble de son cycle de vie, depuis l'extraction des matières premières jusqu'à sa fin de vie.

Cette démarche d'éco-innovation s'appuie sur l'utilisation des Analyses du Cycle de Vie (ACV) qui permettent de quantifier les impacts environnementaux d'une solution à chaque étape de son cycle de vie. Les résultats de ces ACV sont aussi communiqués aux clients professionnels, prescripteurs, constructeurs ou distributeurs, sous la forme de Déclarations Environnementales de Produits (DEP), vérifiées par des tierces parties indépendantes. Ces informations sont utilisées lors de l'évaluation de la performance environnementale globale d'un bâtiment, notamment dans le cadre de certifications des bâtiments telles que LEED, BREEAM, DGNB ou HQE.

L'utilisation efficace des ressources est pour Saint-Gobain une priorité : les déchets, notamment de chantiers de construction ou de déconstruction, sont considérés comme des ressources stratégiques à recycler ou réutiliser, en particulier comme matières premières secondaires dans les procédés de production.

Plus de 500 collaborateurs du Groupe ont été formés à l'éco-innovation à ce jour, majoritairement parmi les équipes marketing et R & D. La formation d'une journée présente les enjeux de l'éco-innovation dans le cadre de la stratégie Habitat Durable, ainsi que la boîte à outils mise à disposition des équipes pour éco-innover.

ANALYSE DU CYCLE DE VIE D'UN MATÉRIAU DE CONSTRUCTION



3. UNE APPROCHE MARKETING ADAPTÉE À CHAQUE CLIENT

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

Au travers des différentes activités du Groupe, les interactions entre Saint-Gobain et ses clients se comptent en millions chaque année.

Grâce aux informations collectées, les technologies digitales permettent de mieux comprendre le parcours des clients et d'améliorer ainsi leur expérience aux différentes étapes de ce parcours.

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

En 2015, le Groupe a continué à consolider sa position de leader dans deux domaines :

- le recours à la réalité augmentée et aux rendus physico-réalistes. Par exemple Saint-Gobain Glass, avec le logiciel GlassPro et le service GlassPro Live, offre aux architectes la possibilité de visualiser de façon parfaitement réaliste l'aspect extérieur d'un bâtiment en projet ; Weber, avec le programme Webertherm, offre à ses clients installateurs la possibilité, après avoir pris en photo une façade à rénover, de simuler l'aspect qu'elle aurait après rénovation et de choisir la couleur, la texture, etc. ;
- la mise à disposition d'objets virtuels BIM pour les architectes. De plus en plus, une étape de simulation numérique est requise lors de la conception de grands projets afin d'éviter des incohérences potentielles qui seraient à résoudre au moment du chantier, de

planifier au mieux celui-ci et de simuler les propriétés du futur bâtiment. La simulation numérique favorise une réduction significative des coûts de construction et une amélioration notable de la qualité des bâtiments. La plupart des Activités du Groupe ont conçu des bibliothèques d'objets virtuels où les architectes et les concepteurs peuvent télécharger les produits Saint-Gobain dès la phase de conception. Cela favorise une interaction avec les concepteurs dès la phase d'esquisse et contribue à améliorer à la fois les volumes vendus et la valeur du mix-produits des projets.

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

Pour Saint-Gobain, innover consiste également à penser différemment. Grâce à la richesse de son portefeuille d'Activités, Saint-Gobain combine produits et solutions pour développer des nouveaux systèmes, renforçant la performance des bâtiments. Les centres d'innovation permettent à Saint-Gobain de concevoir et de développer – en collaboration étroite avec ses clients et influenceurs – des innovations qui, dans la durée, façonnent nos environnements et améliorent la qualité de vie.

En sus de ces centres d'innovation, des « maisons témoin » sont réalisées 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 21 projets désormais opérationnels permettent d'affiner la compréhension du Multi-Confort et donc la crédibilité de l'approche.

En 2015, cinq nouveaux projets ont été réalisés en Slovaquie, en Pologne, en Norvège, en France, et en Roumanie, un projet réalisé aux États-Unis est en cours de validation de sa performance, et plus d'une dizaine sont en cours de réalisation et prévus pour 2016-2017.

RÉALISATIONS MULTI-CONFORT EN 2015



Rénovation - non résidentiel (magasin)
- Pantin, France



Construction - résidentiel -
Stavanger/Myklebust, Norvège



Construction - résidentiel individuel
- Varsovie/Zielonki, Pologne



Construction et rénovation - résidentiel -
Trnava, Slovaquie



Construction - non résidentiel (bureaux)
- Reci, Roumanie

3.2.3 Saisir les opportunités liées au digital

a) Les parcours clients

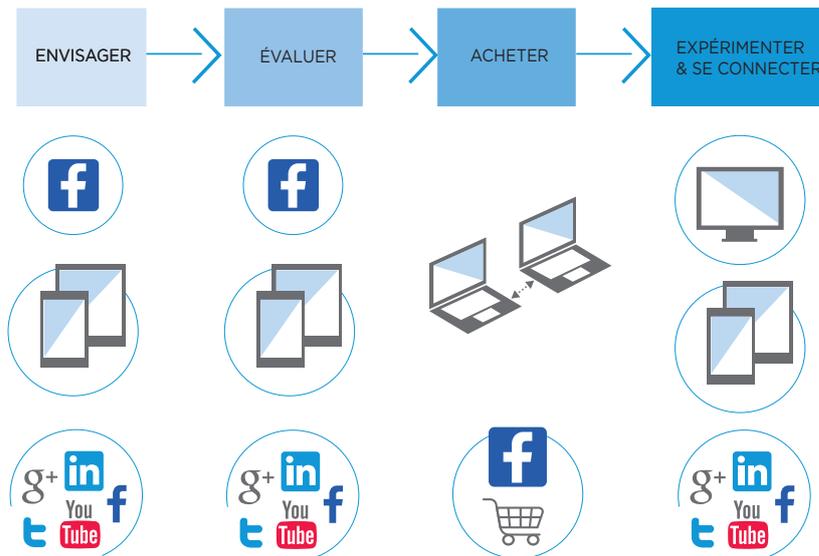
Parce que le digital transforme les relations avec les clients, permet de mieux interagir avec eux et d'améliorer leur expérience, toutes les Activités de Saint-Gobain définissent et mettent en œuvre des feuilles de route digitales adaptées à leurs marchés et à leurs clients. Pour être efficace, cette approche doit se fonder sur la compréhension

qu'à chaque Activité des parcours de ses différents clients (directs et indirects).

La plupart des clients passent par différentes phases avant, pendant et après leur interaction avec Saint-Gobain. C'est en comprenant bien les difficultés que chacun rencontre que l'on peut développer des services et des solutions numériques adaptés.

Ce travail d'analyse des parcours est désormais fondamental pour le management des Activités de Saint-Gobain.

PARCOURS CLIENTS



b) L'approche omnicanale

L'approche omnicanale a pour objectif de garantir la fluidité et la cohérence au travers des différents points de contact physiques ou numériques tout au long du parcours client.

L'utilisation d'un CRM unique et continu permet de suivre parfaitement le client lors de ses différentes interactions avec les Activités du Groupe et de le servir parfaitement.

APPROCHE OMNISCANALE



c) L'analyse de données (Big Data)

Les décisions marketing ne sont pas prises selon les intuitions individuelles : elles sont étayées par des analyses poussées, statistiques, des comportements des clients. L'élaboration de modèles prédictifs à partir des données passées est l'une des clés de l'efficacité. Plusieurs Activités du Groupe, en particulier au sein du Pôle Distribution Bâtiment, utilisent couramment ces méthodes pour anticiper les besoins des clients. En 2016, cette approche sera généralisée. Plus de vingt projets, dans toutes les Activités, ont pour objectif de systématiser cette approche.

d) Le suivi de la stratégie digitale

La transformation digitale est une opportunité unique pour le Groupe de mieux mesurer l'efficacité de ses approches marketing. Pour le Pôle Distribution Bâtiment, l'efficacité de l'approche digitale se mesure au volume de ventes effectué sur Internet (*e-commerce*) ainsi qu'à celui généré indirectement, lors de parcours qui démarrent en ligne et se concluent en agence (*Web to store*). Pour les Activités industrielles du Groupe, le *e-commerce* n'est pas l'objectif de la stratégie digitale : il s'agit avant tout d'augmenter le trafic des sites Internet et, au-delà, « l'engagement » des visiteurs sur les sites du Groupe. Lorsqu'un visiteur télécharge un document sur un site, y pose une question ou se manifeste auprès de la marque, il devient un client potentiel, identifié, avec lequel il est possible d'interagir.

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

4.1 INNOVER TOUT AU LONG DE LA CHAÎNE DE VALEUR

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

La Recherche et l'Innovation sont au cœur de la stratégie de Saint-Gobain et de sa démarche de Responsabilité Sociale d'Entreprise. Les actions continues du Groupe pour développer toujours plus sa culture de l'innovation portent leurs fruits. Pour la cinquième année consécutive, le Top 100 *Global Innovators* de Thomson Reuters a classé Saint-Gobain parmi les 100 organisations mondiales les plus innovantes. Le Groupe fait également partie des 100 principaux déposants auprès de l'Office européen des brevets en 2014. Il poursuivra ses efforts dans les prochaines années, notamment en matière d'investissements, afin de maintenir et étendre ses positions de leader dans ses Activités et de conserver un haut niveau de performance et d'excellence opérationnelle. En 2015, le Groupe a investi 434 millions d'euros en recherche et développement et 3 700 personnes ont travaillé sur près de 900 projets recherche permettant le dépôt de près de 350 nouveaux brevets.

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

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

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

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

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

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

LES PROGRAMMES DE R & D STRATÉGIQUES ET TRANSVERSAUX DU GROUPE SAINT-GOBAIN

Programmes stratégiques	Programmes transversaux
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vitrages actifs ➤ Éclairage ➤ Amélioration de notre empreinte carbone ➤ Pile à combustible 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Matériaux et procédés <ul style="list-style-type: none"> • Physique et chimie des matériaux à base de liants inorganiques • Chimie verte • Recyclage • Mousses organiques et inorganiques • Fours et verres innovants • Fabrication additive et impression 3D ➤ Sciences du bâtiment <ul style="list-style-type: none"> • Acoustique • Qualité de l'air • Performance énergétique, confort thermique et visuel ➤ Transformation digitale <ul style="list-style-type: none"> • Objets connectés et données (<i>smart data</i>) pour nos produits et services

4.2 INNOVER EN INTERACTION POUR ET AVEC LES CLIENTS

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

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

Dans ce cadre, des opérations de construction et de rénovation de logements ont été lancées par les Activités du Groupe en collaboration avec des acteurs de la construction. Ces chantiers test, 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.

L'ensemble des chantiers Multi-Confort menés dans différents pays permettent aux équipes R & D et marketing de mieux comprendre la performance des maisons en fonction du comportement des occu-

pants et des produits de Saint-Gobain installés et de développer de nouvelles solutions toujours plus performantes, adaptées aux modes constructifs locaux et au confort des occupants.

Ainsi, de nouvelles solutions techniques ont été mises sur le marché comme la plaque de plâtre Habito de l'Activité Gypse qui possède une grande capacité de fixation permettant de supporter des charges lourdes. Habito allie robustesse et durabilité tout en offrant des performances acoustiques améliorées. Elle est l'aboutissement d'une démarche innovante de design industriel, centrée sur l'identification des besoins de l'utilisateur final.

Cette attention portée au confort et au besoin des utilisateurs dans leurs lieux de vie – bureau, maison, appartement, salle de spectacles ou d'enseignement – est aussi forte dans les solutions que Saint-Gobain développe sur certains de ses marchés industriels. Par exemple, Saint-Gobain Sekurit a lancé ComfortSky, un nouveau toit panoramique en verre qui permet de bénéficier du meilleur confort thermique en été comme en hiver dans les véhicules et d'améliorer le confort visuel de ses occupants.

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

L'organisation interne autour des sciences du bâtiment et du confort mise en place en 2014 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.

Ces compétences sont la clé de la réussite de la stratégie du Groupe. Elles sont nécessaires au déploiement du programme Multi-Confort. Développer les capacités de Saint-Gobain dans ce domaine va renforcer l'approche centrée sur le confort et l'expérience des utilisateurs pour la conception de bâtiments performants. Et cela contribuera aussi à améliorer la capacité du Groupe à développer des solutions innovantes prenant en compte la mise en œuvre de ses solutions et leur valeur d'usage.

Ainsi, les premiers *Building Science Days*, en février 2015, ont rassemblé plus de 100 participants des directions R & D, Marketing et des Comités Habitat de Saint-Gobain qui ont échangé sur les initiatives du Groupe en matière de science du bâtiment dans des domaines aussi variés que l'environnement intérieur, les confort, le design, l'expérience utilisateur et les mesures en situation et à taille réelle.

La complexité des écosystèmes et l'accélération des évolutions technologiques nécessitent une très bonne implantation locale des efforts de R & D et une collaboration accrue avec des acteurs extérieurs pour compléter les savoir-faire du Groupe. Un nouveau centre de recherche de Saint-Gobain a ouvert ses portes début 2016 à Capivari au Brésil. C'est dans un bâtiment de 3 000 m² implanté au cœur d'un environnement paysager que travailleront les équipes de Saint-Gobain en lien avec la communauté scientifique locale et les agences pour l'innovation sud-américaines, sur le développement de produits pour les marchés industriels et de la construction, adaptés aux réglementations et aux besoins locaux.

Saint-Gobain a également poursuivi sa politique d'ouverture à l'innovation au travers de son réseau d'universités, de plus en plus international et animé localement autour des centres de R & D :

- les coopérations se sont multipliées avec les universités chinoises (Tsinghua à Pékin, Fudan et Tongji à Shanghai) et indiennes, en particulier les Instituts Indiens de Technologie dont celui de Madras,

tandis que les premiers accords de recherche s'établissent au Brésil avec l'installation du nouveau centre ;

- Saint-Gobain Research India a conclu un protocole d'accord avec le Parc de Recherche de l'*Indian Institute of Technology Madras (IITM-Research Park)* et s'est installé sur le campus de cet institut (Chennai, Inde) à la fin de l'année 2015 ;
- en juin 2015 ont été organisés les *University Days* qui ont permis à plus de 50 doctorants et post-doctorants internationaux financés par Saint-Gobain de partager leurs résultats de recherche avec les chercheurs du Groupe ;
- Saint-Gobain a renouvelé en 2015 en France la Chaire « Ingénieur & Diversité » avec l'Institut National des Sciences Appliquées (INSA) de Lyon ainsi que la Chaire « Solutions innovantes pour un habitat durable et responsable » avec l'École des Ponts ParisTech.

Le Groupe a enfin continué à élargir en 2015 son ouverture aux jeunes pousses :

- Saint-Gobain a organisé la cinquième édition de son concours de l'Innovation NOVA 2015 qui vise depuis sa création en 2008 à récompenser les *start-up* offrant des solutions innovantes dans les matériaux de construction, l'efficacité énergétique, les technologies vertes, les solutions d'intégration de la lumière, les services pour la construction et les matériaux et technologies innovants. Les trois *start-up* innovantes lauréates ont été sélectionnées parmi 270 candidats venant de 37 pays et six continents ;
- Saint-Gobain a rejoint l'incubateur parisien *Impulse Labs* spécialisé dans les secteurs de la construction et de l'énergie.

Frais de recherche et développement comptabilisés* (en millions d'euros)

2015	434
2014	395
2013	423

* Données hors Verallia.

5. Les achats, un enjeu de compétitivité

5.1 UNE ORGANISATION RIGOUREUSE, GAGE D'EFFICACITÉ

Les achats sont un facteur clé de la compétitivité du Groupe et leur organisation est adaptée aux spécificités de ses activités pour assurer son efficacité (voir Section 1.4 du Chapitre 3).

Le Groupe a une stratégie de développement de partenariats avec ses fournisseurs. Ainsi, le portefeuille de fournisseurs stratégiques est stable dans le temps.

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

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



5.2 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...).

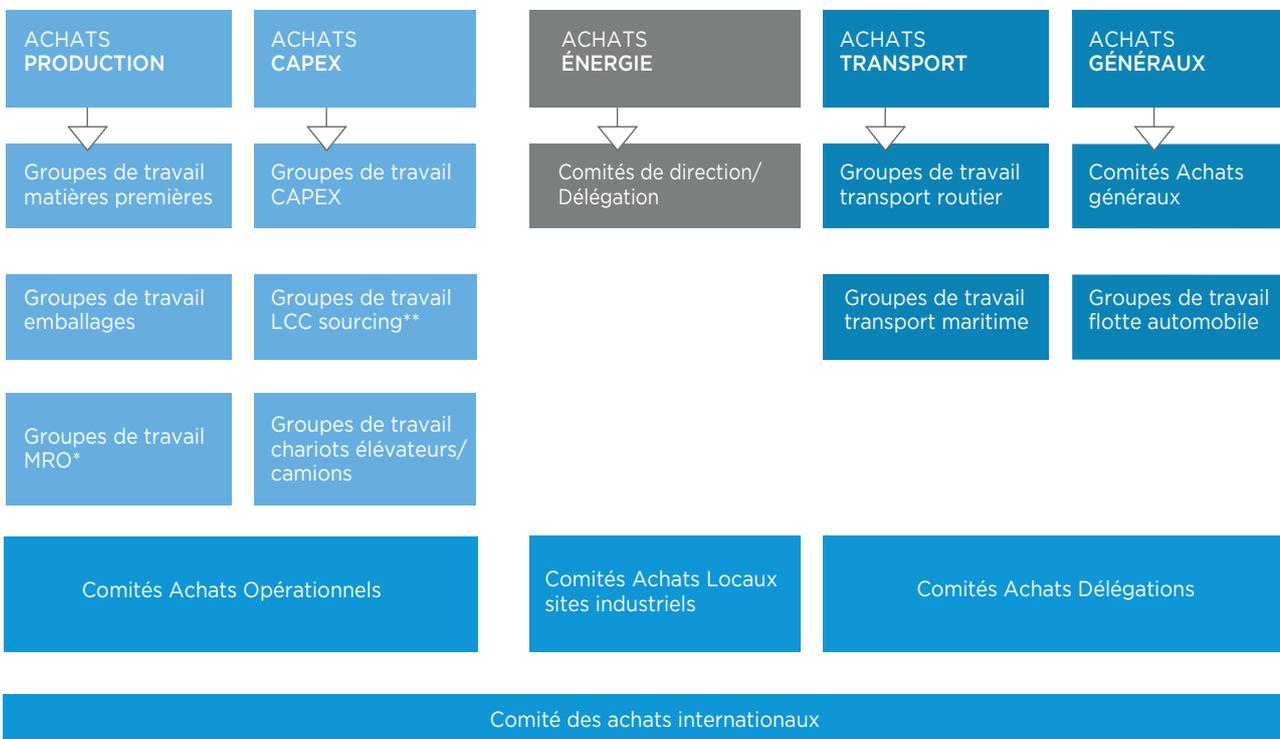
Le nombre élevé de fournisseurs hors négoce traduit la grande diversité des activités de Saint-Gobain.

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, Délégations Générales, pays, Activités, sociétés et sites.

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

ORGANISATION DES ACHATS HORS NÉGOCE



* Maintenance, Repairs and Operations.

** *Approvisionnement dans les pays émergents (low cost).*

5.3 LES ACHATS DE NÉGOCE

Les achats de négoce sont les achats de produits effectués par les entités du Pôle Distribution Bâtiment en vue d'être revendus dans ses points de vente.

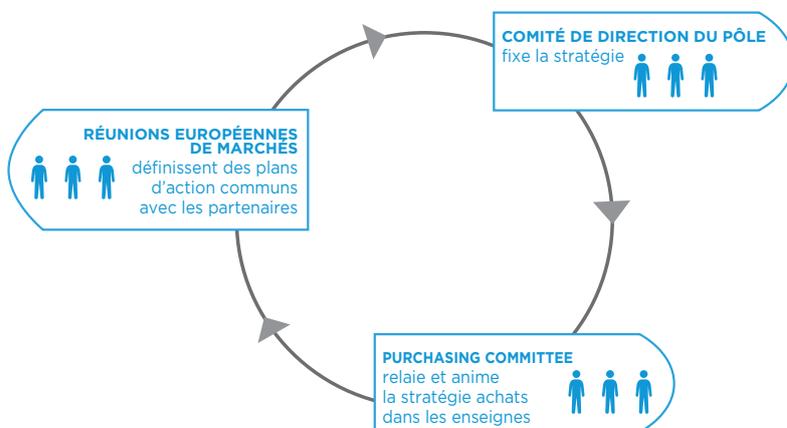
Le portefeuille de fournisseurs de négoce est fort de 26 000 fournisseurs issus de plus de 50 pays répartis en 15 marchés, reflétant les différents marchés des clients des enseignes du Pôle Distribution Bâtiment. Un travail annuel de segmentation des achats permet d'identifier les fournisseurs dits « Partenaires Stratégiques » avec lesquels un fort partenariat international est construit année après année ; ceux dits « Stratégiques Nationaux » sur qui les entités du Pôle 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 un 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 du Pôle Distribution Bâtiment évaluent les partenaires avec lesquels elles travaillent sur la

base de six critères standard : le commerce, le marketing, la logistique, les achats, les équipes et la RSE. Un rapport est ensuite rédigé, reprenant les données collectées à travers tous les pays où le Pôle 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. Enfin, un plan d'action est établi conjointement afin d'améliorer la qualité de la relation partenariale locale.

Les acheteurs de négoce forment une communauté de plus de 800 collaborateurs. Ils sont en charge de la gestion d'un ou plusieurs portefeuilles de fournisseurs. Le pilotage de cette communauté est assuré grâce à trois instances aux rôles bien définis : le Comité de Direction du Pôle fixe la stratégie ; le *Purchasing Committee*, qui se réunit quatre fois par an, relaie et anime la stratégie Achats dans les enseignes ; enfin, les réunions européennes de marchés définissent des plans d'action communs avec les partenaires. Les 150 responsables de cette communauté se rencontrent une fois par an lors du *Global Purchasing Committee* qui est l'occasion de faire un point sur l'évolution des marchés, de présenter l'évolution de la fonction et d'échanger des bonnes pratiques. Enfin, un outil d'animation de la filière très opérationnel, le *Purchasing Excellence Program*, permet de renforcer cette communauté, d'intégrer les nouveaux arrivants et de maintenir le même socle d'objectifs communs. Adapté aux spécificités de chaque enseigne, il décline la stratégie d'achats de négoce et promeut les bonnes pratiques. Depuis 2015, une version *e-learning* de ce programme a été développée en quatre langues, permettant de toucher le plus grand nombre.

ORGANISATION DES ACHATS DE NÉGOCE



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

6.1 LA POLITIQUE SANTÉ ET SÉCURITÉ

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

En matière de sécurité, le TF2 mesure le taux d'accidents avec et sans arrêt de travail pour le nombre d'heures travaillées du personnel salarié et intérimaire et prochainement des sous-traitants permanents. Le Groupe a fixé un objectif de moyen terme d'un TF2 inférieur à 2,5 en 2025.

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

6.1.1 Une évaluation des risques santé et sécurité

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

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

En 2014, la Direction EHS du Groupe Saint-Gobain a mis en place un programme de formation afin de garantir une mise en œuvre identique et cohérente de l'évaluation des risques santé et sécurité dans

le monde. Elle a ainsi formé et certifié un ou plusieurs délégataires à la méthode d'évaluation des risques par Délégation. Ces délégataires s'assurent que le réseau EHS local est formé à la méthode définie par le Groupe. À terme, chaque site du Groupe disposera d'un garant capable d'animer la démarche de prévention selon la méthode et de garantir que le procédé est conforme au standard Groupe.

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

6.1.2 La sécurité, une valeur centrale du Groupe

a) Une implication de tous

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

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

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

Les équipes EHS mènent par ailleurs de nombreuses actions de sensibilisation et de formation dans les sites. La matrice de formation EHS, qui définit les formations nécessaires en fonction du poste occupé, est un outil robuste sur lequel s'appuyer pour constituer un programme de formation EHS pertinent pour chaque site. En 2015, 22,3 % des formations ont ainsi été données sur les aspects sécurité.

Le Groupe propose des modules de formation généraux complétés et adaptés par les Délégations Générales suivant leurs besoins.

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

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

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

Standards de sécurité

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

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

c) Des résultats de sécurité encourageants

Depuis plusieurs années, grâce aux efforts de tous, le Groupe enregistre une baisse continue des accidents de travail. En 2015, l'amélioration des résultats de sécurité s'est traduite par une diminution du taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt. Le TF2 du Groupe est passé de 4,5 en 2014 à 3,9 en 2015. Cette amélioration est le résultat de la mise en place des standards de sécurité, de l'implication de tous et du partage d'une culture commune de la sécurité. Saint-Gobain s'attache ainsi à partager les meilleures pratiques et à valoriser les bons résultats et les progrès effectués sur le terrain. Le « Club des Millionnaires » réunit les sites les plus exemplaires en matière de sécurité, avec notamment 1 million d'heures travaillées ou 5 ans sans accident avec arrêt. En 2015, il rassemblait au total 243 sites contre 210 à fin 2014. Il valorise les établissements qui ont les meilleurs résultats et qui démontrent à l'ensemble du Groupe que l'objectif de zéro accident de travail est possible. Parmi ces sites, 68 sont « millionnaires argent » (notamment avec 10 ans sans accident avec arrêt) et neuf « millionnaires or » (notamment avec 15 ans sans accident avec arrêt) contre respectivement 67 et six au 31 décembre 2014. Saint-Gobain récompense chaque année ses sites et sociétés les plus exemplaires. Vingt-deux Diamants de la santé-sécurité ont été remis en 2015, dont dix-huit pour récompenser des sites ayant réalisé de remarquables progrès et quatre pour distinguer des programmes exemplaires menés par une société ou une Activité du Groupe dans le domaine de la prévention en santé et sécurité.

Ainsi, Placoplatre a reçu en 2015 un Diamant santé-sécurité pour son projet visant à réduire l'exposition des employés aux particules diesel dans les carrières. Ce projet a été déployé sur deux axes : l'équipement des véhicules polluants avec des filtres à particules et la formation à l'éco-conduite des conducteurs d'engins. Ce projet a été réalisé en collaboration avec les fournisseurs et sous-traitants. Le plan d'action intégrant les aspects techniques, organisationnels, et comportementaux a permis de réduire de 56 % les émissions des engins équipés de filtre à particule. Ce projet peut être déployé dans toutes les carrières souterraines mais également dans des lieux clos où des véhicules diesel fonctionnent.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Thématique	Description	2015
Exposition au bruit	Le standard NOS (<i>Noise Standard</i>) a été élaboré pour l'identification, l'évaluation et la maîtrise des expositions potentielles au bruit sur les lieux de travail. Développé en 2004, il a été étendu à l'ensemble du Groupe dès 2005, y compris hors d'Europe. Ce standard a pour objectif de protéger tous les salariés et sous-traitants.	Le standard est en cours de révision.
Téléphones portables et Smartphones	Le standard définit les règles de prévention en termes d'achats et d'utilisation de téléphones portables ou de Smartphones.	Le standard a été mis à jour en 2014 en vue de mettre à disposition des collaborateurs du Groupe des équipements avec un débit d'absorption spécifique (DAS) inférieur à 1 W/kg.
Risques liés à la manutention et aux postures de travail	Un outil spécifique d'identification des risques liés à la manutention et aux postures de travail, « PLM » (<i>Posture Lifting Movement</i>), a été développé et diffusé auprès des responsables EHS des Pôles et des Délégations Générales, à la fois dans les sites industriels et de la distribution. Cet outil est à la disposition des Délégations.	Des outils équivalents au PLM sont mis en œuvre dans les Délégations.
Exposition aux agents toxiques	Le TAS (<i>Toxic Agents Standard</i>) est un standard élaboré pour l'identification, l'analyse et la maîtrise des expositions potentielles aux agents toxiques sur les lieux de travail. Depuis le lancement du TAS, quatre guides d'application ont été développés pour la silice cristalline, la construction, la rénovation et l'entretien des fours de fusion, la manipulation des nanomatériaux dans les centres de recherche et développement et l'utilisation des matériaux fibreux. Ces différents supports sont mis à jour régulièrement, afin de suivre les évolutions réglementaires et les connaissances en hygiène industrielle. SAFHEAR Saint-Gobain a également développé l'outil d'évaluation des risques toxiques « SAFHEAR » pour aider les sites dans l'application du TAS.	Lancé en 2005, le TAS a été mis à jour en 2014. La nouvelle méthodologie d'évaluation décrite dans le TAS reprend la démarche méthodologique du standard sur l'évaluation des risques santé et sécurité. Le document comprend notamment une explicitation du système de gestion des Fiches de Données de Sécurité (FDS) et la mise à jour d'une méthode qualitative et des méthodes quantitatives d'analyse du risque toxique. De nouveaux critères (nanomatériaux, poussières non spécifiques...) ont été ajoutés dans la définition du niveau de danger des substances, selon les règles fixées par Saint-Gobain fondées sur les classements de dangerosité des substances établis par des organismes internationaux (CIRC, ACGIH, INRS...) La partie « Inventaire des produits et des substances » de SAFHEAR a été mise à jour en 2014. En 2015, un plan de formation à l'utilisation de l'outil SAFHEAR a été déployé sur tout le périmètre du Groupe. À la suite de ces formations, plus de 370 sites ont lancé la mise à jour de leur inventaire de produits chimiques à l'intérieur de cette section. Un nouveau palier du module « Analyse des risques toxiques » a été mis en service durant le quatrième trimestre 2015. Ce nouveau palier a pour objectif de le mettre en conformité avec la nouvelle version du TAS. Le déploiement se poursuivra tout au long de l'année 2016. Un nouveau module de gestion des résultats de mesure et des méthodes quantitatives d'analyse des risques toxiques sera développé en 2016.
Nanomatériaux	Un code de conduite a été élaboré conjointement par les filières EHS, Médicales et Recherche et Développement. Il définit le cadre au sein duquel les équipes de Saint-Gobain, notamment en R & D, doivent utiliser les nanomatériaux. Outre le strict encadrement de l'étape de manipulation des substances dans les laboratoires du Groupe, Saint-Gobain demande à ses chercheurs d'évaluer dès l'étape de conception les dangers potentiellement générés lors de la fabrication, l'utilisation et la fin de vie du produit. Pour cela, une méthodologie spécifique a été implantée dans les centres de recherche dès 2010 et fait l'objet d'une formation à l'intention des chercheurs.	Le code de conduite est mis à jour en continu afin de mieux prendre en compte l'évolution des connaissances.

c) Mise en œuvre du règlement REACH

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

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

Pour les dossiers déposés, Saint-Gobain suit les évaluations de l'agence européenne *European Chemicals Agency* (ECHA) et des

États membres, collabore aux échanges et répond aux éventuelles demandes *via* les groupements de déclarants.

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

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

6.2 LES QUATRE PILIERS DU PROGRAMME OPEN

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

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

LE PROGRAMME OPEN



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

6.2.1 Favoriser la mobilité professionnelle

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

La mobilité professionnelle est un atout pour le Groupe car elle accroît le partage d'expériences entre les collaborateurs et donc le potentiel d'innovation de Saint-Gobain. Elle présente également une solution

pour concilier le développement professionnel des collaborateurs avec les besoins de l'entreprise : offrir davantage d'opportunités d'évolution fidélise les salariés et intensifie la transversalité entre activités, génératrice de nouvelles solutions pour les clients.

Les actions déployées par Saint-Gobain pour soutenir la mobilité reposent 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 des postes à pourvoir et à y postuler. La plateforme en ligne *OpenJob* a été développée et déployée dans les Délégations Générales pour répondre à ce besoin.

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.

À titre d'exemple, en 2015, 537 salariés cadres ont bénéficié d'une mobilité entre activités, 986 d'une mobilité fonctionnelle et 209 d'une mobilité géographique.

6.2.2 Promouvoir la diversité

Diversifier les équipes assure au Groupe d'être en adéquation avec le monde qui l'entoure et d'en comprendre les enjeux, de s'enrichir de compétences et d'expériences différentes tout en développant sa capacité à innover. L'exemplarité managériale et une politique d'égalité de traitement en matière de recrutement, de formation professionnelle et de rémunération favorisent la diversité au sein du Groupe. Partout où le Groupe est présent, Saint-Gobain s'engage à promouvoir la diversité sous toutes ses formes : mixité, nationalités, formations, parcours professionnels, diversité générationnelle, handicap.

Le renforcement de la mixité des équipes s'appuie sur une politique volontariste de recrutement et sur des plans d'action pour la promotion professionnelle, l'égalité salariale, la formation et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Des programmes de tutorat et de *mentoring* ont été mis en place dans plusieurs Délégations Générales et un *e-learning* de sensibilisation aux enjeux de la mixité, intitulé *Gender Balance Awareness*, a été réalisé et diffusé dans plusieurs langues auprès des équipes de ressources humaines et de managers. Les réseaux « au féminin » de Saint-Gobain, qui voient le jour partout dans le monde, nourrissent cette culture de la mixité. L'ensemble de ces actions a permis à Saint-Gobain, en 2015, d'augmenter la part des femmes dans l'effectif total du Groupe, à 21,4 %. Elles représentent 21,4 % des cadres, contre 20,9 % en 2014. Le taux de recrutement des femmes cadres est passé de 27,2 % en 2014 à 28,7 % en 2015. Pour favoriser la pluridisciplinarité et la diversité des nationalités, l'accent est porté sur la valorisation des parcours diversifiés dans les filières de compétences (Marketing, Recherche et Développement, etc.), ainsi que sur la constitution d'équipes dirigeantes locales. Aujourd'hui, 46 % des cadres dirigeants du Groupe sont originaires de pays autres que la France.

En matière de diversité de génération, Saint-Gobain veille à l'équilibre de la pyramide des âges des collaborateurs, en donnant toute leur place aux jeunes comme aux seniors. En 2015, les jeunes de moins de 26 ans représentent 10 % de l'effectif total pour 30,7 % des embauches et les salariés de plus de 50 ans représentent 25,9 % de l'effectif total pour 6 % des embauches.

Enfin, l'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap sont des sujets importants pour Saint-Gobain. Les équipes de ressources humaines locales assurent un suivi particulier des salariés concernés qui représentent 1,7 % de l'effectif total. À ce titre, le Royaume-Uni participe par exemple au *Employers Forum for Disability*.

6.2.3 Renforcer 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. Quel que soit le niveau hiérarchique ou la zone géographique, quatre attitudes managériales guident et engagent les collaborateurs en situation d'encadrement : agir en cohérence avec les valeurs du Groupe, s'occuper de son équipe et de ses individus, dire ce que l'on fait et faire ce que l'on dit, s'interdire toute complaisance. De ces principes, 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.

Afin de mesurer l'engagement des collaborateurs sur différentes thématiques, de nombreuses enquêtes de satisfaction sont menées chaque année dans la plupart des pays d'implantation du Groupe. À la suite de l'identification des besoins, des plans d'action sont mis en œuvre. Cette année, la France a sondé l'ensemble des 43 600 collaborateurs. Par ailleurs, Saint-Gobain soumet chaque année ses pratiques de ressources humaines au Top Employers Institute. Cet organisme indépendant a accordé la certification Top Employer 2015 à Saint-Gobain dans 8 pays : France, Pologne, Royaume-Uni, Allemagne, Chine, Afrique du Sud, Brésil, Italie. De plus, pour mieux comprendre les besoins de ses collaborateurs, Saint-Gobain s'est fixé comme objectif la réalisation d'entretiens annuels pour l'ensemble des salariés. En 2015, 90,5 % des cadres ont bénéficié d'un entretien annuel. En France, un projet d'outil de gestion du personnel non-cadre permettra de suivre plus précisément l'avancement de cet objectif.

En matière de rémunération, les normes salariales de base sont définies par les Délégations Générales dans chaque pays et secteur d'activité selon les conditions de marché. Les sociétés établissent ensuite leur politique salariale. L'objectif sur le long terme est de garantir une rémunération qui donne à chaque collaborateur l'accès au logement selon les standards de son pays. Parallèlement, depuis 28 ans, l'actionnariat salarié offre aux collaborateurs la possibilité de devenir actionnaires à des conditions préférentielles. Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) leur permet d'acquérir des actions de Saint-Gobain bénéficiant d'une décote et, dans certains pays, d'un abondement complémentaire. En 2015, 34 398 salariés de 43 pays d'implantation du Groupe ont participé au PEG. 4 449 939 actions ont été souscrites pour un montant total de 144,4 millions d'euros (voir Section 2.3 du Chapitre 7). 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.

Afin d'apporter des réponses concrètes aux questions sociales, le dialogue se déroule en priorité localement. Les Délégués Généraux du Groupe s'entrelient 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 minimum une fois par an. Au niveau européen, le Président-Directeur Général préside la Convention pour le Dialogue Social Européen qui réunit annuellement 70 représentants syndicaux de 27 pays européens. Avec l'aide d'un expert indépendant, cette Convention permet de compléter le dialogue national en abordant des sujets d'intérêt commun comme la sécurité ou l'évolution de l'emploi dans les sites industriels européens. Ces sujets sont notamment portés par les membres du Comité Restreint, porte-parole de la Convention, qui bénéficient d'une formation spécifique pour assurer leur rôle. En 2015, le Comité Restreint européen s'est réuni cinq fois en session extraordinaire pour aborder des sujets d'organisation transnationale de certaines activités du Groupe, ainsi que trois fois en réunion ordinaire.

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 8.1.2 du Chapitre 3).

Afin de développer le sentiment d'appartenance des collaborateurs à l'entreprise, Saint-Gobain s'appuie sur un certain nombre d'actions qui visent à faire du Groupe une entreprise de référence en matière de sécurité, de santé et de conditions de travail. Saint-Gobain favorise ainsi la flexibilité et le télétravail afin de créer un environnement de travail motivant et engageant, respectueux de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Saint-Gobain souhaite également garantir un accès privilégié aux produits et solutions du Groupe, en créant notamment des formations aux techniques de pose et de montage des produits. Il en va de même du prolongement de CARE:4®, le programme d'amélioration de l'efficacité énergétique des bâtiments tertiaires de Saint-Gobain, aux notions de confort et de conditions de travail (voir Section 2.2 du Chapitre 3).

6.2.4 Développer les talents

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

Cette politique repose sur l'ambition d'un large accès à la formation, l'adaptation des formations aux besoins, aux profils et aux métiers du Groupe, ainsi que sur l'attraction des talents.

Saint-Gobain développe mondialement des programmes spécifiques de formation par filière mis en place localement. Les formats évoluent vers des approches mixtes avec des formations à distance et en présentiel sur des cas réels issus de Saint-Gobain. C'est la tâche notamment de l'École du Management pour les salariés en situation d'encadrement. À long terme, l'objectif pour Saint-Gobain est d'intensifier les programmes de formation pour les managers et par filière, de les compléter par des modules spécifiques et de mieux valoriser les talents, cadres comme non-cadres. Tout au long de la vie professionnelle, l'effort de formation du Groupe doit garantir l'employabilité et la réussite de tous les collaborateurs. Cette année, un accent particulier a été mis sur la formation au digital, grâce à des formations *e-learning* accessibles à tous les collaborateurs ou des formations en présentiel. À ce titre en 2015, plus de 4,4 millions d'heures de formation ont été dispensées dans le Groupe, représentant 2 % de la masse salariale. La part des salariés ayant bénéficié d'une formation atteint 83,7 % des effectifs et chaque salarié a reçu en moyenne 26,3 heures de formation par an.

Le programme « Saint-Gobain Talents » identifie les cadres qui ont un potentiel significatif d'évolution ou des compétences clés. Décliné localement, à tous les niveaux et dans tous les métiers du Groupe, il permet de développer ces talents et d'établir leur plan de carrière en favorisant des parcours diversifiés. Le développement des revues de personnes et des plans de succession, du *mentoring* et des relations avec les écoles et universités cibles du Groupe renforcent ce dispositif. La proposition d'un parcours professionnel au sein du Groupe est un atout que Saint-Gobain ne cesse de faire connaître auprès des étudiants et jeunes diplômés pour attirer les talents qui lui correspondent le mieux, grâce à de nombreuses actions. Le développement des talents est également la mission de tout manager soucieux de ses équipes et des valeurs de Saint-Gobain.

7. Une démarche environnementale visant à réduire l'impact des activités du Groupe

La vision environnementale de Saint-Gobain est d'assurer le développement durable de ses activités, tout en préservant l'environnement des impacts de ses procédés et services sur l'ensemble de leur cycle de vie. Le Groupe a ainsi la volonté de garantir la préservation et la disponibilité des ressources naturelles, de répondre aux attentes de ses parties prenantes en la matière et d'offrir à ses clients la plus grande valeur ajoutée pour un impact environnemental minimal.

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.

Des objectifs de court et de moyen termes ont été fixés pour atteindre ces deux ambitions (voir ci-dessous et Section 2.2.1 du Chapitre 4).

Ils concernent les cinq principaux enjeux environnementaux identifiés par le Groupe : les matières premières et les déchets ; l'énergie, les émissions dans l'air et le climat ; l'eau ; la biodiversité et l'utilisation des sols ; les accidents environnementaux et les nuisances.

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

Les objectifs environnementaux sont fixés pour le périmètre des « sites concernés » composé de 567 sites qui représentent 91 % de l'impact environnemental du Groupe. Pour les rejets d'eau, ils représentent par exemple 97 % de l'impact du Groupe (voir Section 2.2.1 du Chapitre 4).

7.1 GESTION DURABLE DES RESSOURCES

OBJECTIF ⁽¹⁾

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

La gestion responsable des matières, le traitement et la transformation des déchets sont des enjeux majeurs pour Saint-Gobain. Face à la raréfaction des matières premières, la gestion durable des ressources permet d'assurer la compétitivité et la continuité de l'activité du Groupe par la sécurisation des approvisionnements, l'anticipation des évolutions des législations et de l'épuisement des ressources naturelles.

Au travers d'actions transversales et de synergies entre ses métiers de l'industrie et de la distribution, Saint-Gobain s'engage à apporter des solutions innovantes en matière de gestion durable des ressources tout au long du cycle de vie des produits, sur l'ensemble de la chaîne de valeur.

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

Élaborée en 2015, la politique de Gestion durable des ressources ⁽²⁾ vise à promouvoir la réduction de l'impact de l'utilisation des ressources et leur gestion efficace pour favoriser la transition vers l'économie circulaire. Cette politique fixe les orientations pour encourager une gestion optimisée et durable des ressources utilisées et générées par le Groupe, avec pour objectif la réduction de leur impact environnemental sur l'ensemble du cycle de vie. Elle traduit également l'engagement du Groupe d'être, partout où il est implanté, une entreprise responsable dans le domaine de la gestion durable des ressources et des enjeux associés.

La politique de Gestion durable des ressources s'appuie sur des objectifs d'amélioration continue et des outils concrets :

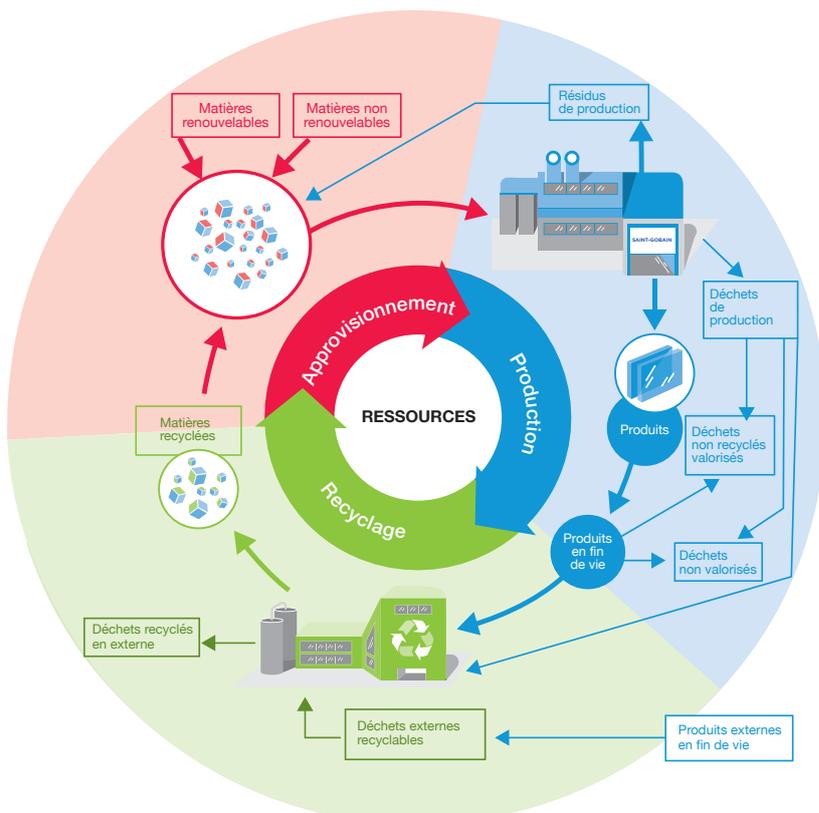
- mobiliser et sensibiliser l'ensemble des métiers, des fonctions, des sites et des parties prenantes du Groupe aux enjeux de la gestion durable des ressources et favoriser la transition vers l'économie circulaire ;
- planifier la mise en œuvre d'actions adaptées à l'ensemble des Activités du Groupe en fonction de la nature de leurs métiers et des opportunités qui se présentent à elles ;
- mesurer les progrès accomplis à l'aide d'indicateurs communs, cohérents avec les cadres et outils de référence reconnus à l'échelle internationale ;
- anticiper les évolutions des attentes de nos parties prenantes, se préparer aux futures réglementations des pays d'implantation et intégrer les enjeux liés à la gestion durable des ressources dans la stratégie d'innovation du Groupe.

Dès 2016, les objectifs de court et moyen termes de cette politique seront définis, préalablement à leur mise en œuvre par l'ensemble des Délégations Générales, des Activités et des fonctions du Groupe, dans le respect des réglementations locales.

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

⁽²⁾ La politique Gestion durable des ressources de Saint-Gobain est disponible sur demande auprès de la direction EHS du Groupe.

GESTION DES MATIÈRES PREMIÈRES ET DES DÉCHETS



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

Les actions prioritaires de la gestion des déchets portent sur la réduction des quantités de résidus de production générés. Elles concernent ensuite la valorisation des résidus de production en interne, puis la promotion de filières de valorisation externes (recyclage ou à défaut récupération d'énergie par incinération) pour les résidus de production non valorisables en interne. L'enfouissement des déchets ultimes intervient en dernier ressort, si aucune autre solution n'est possible. L'objectif de Saint-Gobain est d'avoir divisé par deux ses déchets non valorisés en 2025, par rapport à 2010⁽¹⁾.

Les Activités de Saint-Gobain sont engagées depuis plusieurs années dans la réduction des résidus de production. Les progrès réalisés dans certains sites du Groupe montrent que « zéro déchet non valorisé » est une ambition atteignable.

Le Groupe cherche également à développer la valorisation des déchets entre les Activités, pour que les déchets de l'une deviennent les matières premières de l'autre. C'est dans ce sens que des comités de travail ont été récemment lancés en France et au Royaume-Uni. Ils incluent les activités industrielles et de distribution pour explorer les filières de recyclage à mettre en place. À titre d'exemple, le groupe Lapeyre, Saint-Gobain Glass France et Paprec Group se sont associés pour créer la première filière industrielle française de valorisation des fenêtres en fin de vie. Lapeyre collecte les anciennes fenêtres auprès de ses clients, Paprec Group recycle et valorise les différents matériaux et Saint-Gobain Glass récupère le calcin pour le réintroduire dans la fabrication de verre plat.

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

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

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

En lien avec la politique Santé 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.

7.1.2 Une promotion de l'utilisation de matières recyclées

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

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

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

7.2 ÉMISSIONS DANS L'AIR ET IMPACT SUR LE CLIMAT

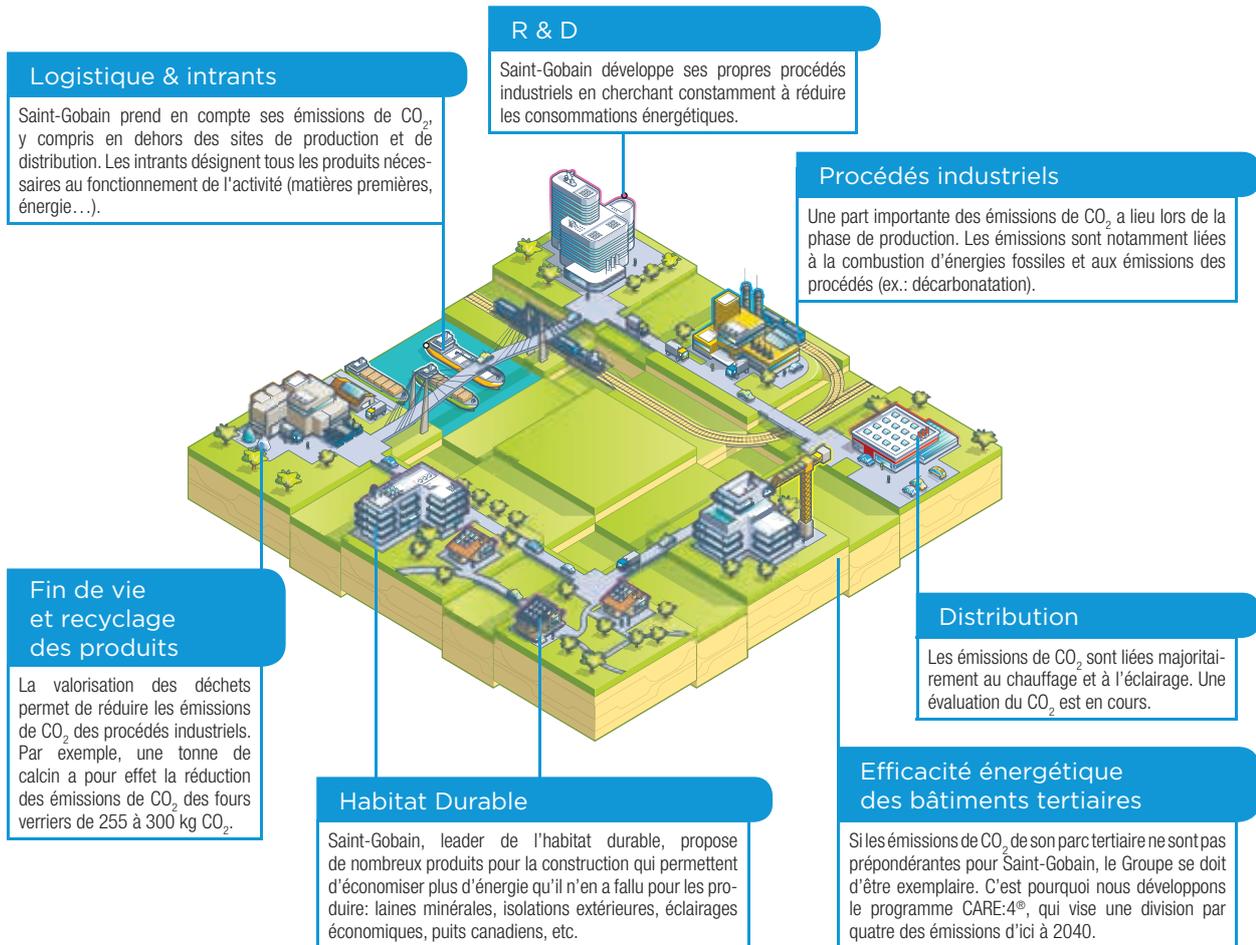
OBJECTIF ⁽¹⁾

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

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

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

PRINCIPALES SOURCES D'ÉMISSIONS DES ACTIVITÉS DE SAINT-GOBAIN



7.2.1 Une nouvelle politique Énergie, Émissions atmosphériques et Changement climatique

Saint-Gobain a élaboré en 2014 une politique Énergie, Émissions atmosphériques et Changement climatique ⁽²⁾ qui vise à :

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

- anticiper les évolutions réglementaires dans les pays d'implantation et intégrer les enjeux liés à l'énergie, aux émissions atmosphériques et au changement climatique dans la stratégie d'innovation du Groupe. Cette politique s'adresse à l'ensemble des fonctions du Groupe. Saint-Gobain place l'ensemble de ses sites dans une dynamique d'amélioration continue. À ce titre, ceux-ci ont pour objectif l'identification et l'évaluation des Meilleures Techniques et pratiques Disponibles (MTD) puis leur mise à niveau progressive à un coût économiquement acceptable, en accord avec la vision environnementale du Groupe. Un plan de déploiement des MTD est défini, actualisé annuellement et inclus dans le plan stratégique à 3 ans. Le Groupe Saint-Gobain a d'ores et déjà établi un cadre d'action prioritaire pour les sites qui représentent l'essentiel des impacts environnementaux du Groupe à l'échelle mondiale : ce sont les 567 sites « concernés pour l'environnement » (voir Section 2.2.1 du Chapitre 4 et Section 2.1 du Chapitre 9). Chaque site concerné, en fonction de son Activité d'appartenance, doit définir des objectifs de progrès et des

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

⁽²⁾ La politique Énergie, Émissions atmosphériques et Changement climatique de Saint-Gobain est disponible sur demande auprès de la Direction EHS du Groupe.

modalités de suivi en matière de gestion de l'énergie, des émissions atmosphériques, du changement climatique ainsi que des risques associés, dans les domaines de l'environnement et de la santé. Ces objectifs tiennent compte de comparatifs réalisés sur les procédés entre les différents sites d'une même Activité.

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

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

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

7.2.2 Réduire la consommation d'énergie

L'efficacité énergétique est un facteur essentiel de la performance environnementale et financière des sites de Saint-Gobain qui permet de réduire les émissions de gaz à effet de serre. Le Groupe progresse dans ce domaine grâce au partage des meilleures pratiques et techniques disponibles, notamment pour l'optimisation des équipements existants (amélioration des procédés de combustion, réfractaires utilisés dans les fours plus performants, récupération de chaleur sur les fours et les sécheurs et remplacement des équipements en fin de vie). Saint-Gobain développe également des audits énergétiques sur ses sites et met en place un système de management de l'énergie en s'appuyant sur la certification ISO 50001. À fin 2015, 77 sites du périmètre concerné sont certifiés ISO 50001, contre 54 un an plus tôt. Le déploiement sur l'ensemble des sites industriels du Groupe d'un système de management destiné à améliorer la performance de l'entreprise par l'élimination des pertes, baptisé *World Class Manufacturing* (WCM) (voir Section 2.1 du Chapitre 3), est un autre levier de progrès.

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

Dès 2016, un prix interne du carbone sera intégré dans l'évaluation des investissements significatifs sur les sites et dans les projets R & D de rupture.

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

Les résultats des Analyses du Cycle de Vie permettent aussi de démontrer que les bénéfices fournis par les solutions du Groupe, notamment en termes de consommation énergétique, dépassent souvent de beaucoup les impacts associés à leur production (voir Section 3.1.2 du Chapitre 2).

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

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

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

Les transports alternatifs au routier (transports ferroviaires, fluvial) sont utilisés dans les activités industrielles de Saint-Gobain, mais aussi par des enseignes du Pôle Distribution Bâtiment. Le transport fluvial a été privilégié par Saint-Gobain PAM pour fournir plus de 2 300 mètres linéaires de canalisations destinées à l'assainissement de Novi Sad, deuxième plus grande ville de Serbie après Belgrade. Produits en Lorraine, dans l'usine de Pont-à-Mousson, les 270 tuyaux ont parcouru près de 2 200 kilomètres sur la Moselle, le Rhin, le Main, le Danube et ont traversé Linz, Vienne, Bratislava, Budapest, avant de rejoindre Novi Sad.

7.2.4 Gérer les risques liés au changement climatique

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

- la modification des régimes hydriques et notamment le développement des zones de stress hydrique, qui entraînent des risques de production et pénalisent les populations locales ; ils sont intégrés dans la politique Eau. Lors de la COP21, Saint-Gobain s'est engagé au sein de l'Alliance des entreprises pour l'eau et le changement climatique. Cette alliance incite les signataires à mesurer leur empreinte eau et à réduire leurs impacts ;
- le durcissement des contraintes réglementaires ; le Groupe participe à des actions communes d'anticipation et de réduction des risques ;
- l'augmentation des événements climatiques extrêmes, qui conduit ponctuellement, outre les dommages que peuvent subir les installations ou les stocks, à des interruptions de production ou d'approvisionnement.

Le Groupe gère les risques de sinistre aggravés par le changement climatique (inondations, précipitations ou tempêtes) dans le cadre de sa politique de Prévention des risques industriels et de distribution.

La politique de Prévention du Groupe, formalisée dans un recueil interne de standards et meilleures pratiques, est définie par la Direction des Risques et Assurances (DRA). La DRA coordonne la mise en œuvre de la politique par les Pôles et les Activités avec le soutien des Délégations Générales. Aux niveaux des Pôles et des Activités, les coordinateurs Prévention gèrent l'application de la politique du Groupe dans leur périmètre. Au niveau des sites, les responsables Prévention procèdent à l'autoévaluation annuelle des risques de leurs sites *via* un logiciel de cotation des risques. Cet outil fournit une évaluation des risques, y compris de ceux liés aux dangers naturels, ainsi que l'évaluation du niveau de protection et de prévention correspondant. Cette autoévaluation est mise à jour annuellement par les sites industriels, les centres de recherche et de développement et les sites logistiques. Une évaluation spécifique est réalisée au niveau des points de vente.

En outre, les visites régulières des sites les plus importants du Groupe réalisées par des ingénieurs-prévention, auditeurs extérieurs au Groupe (environ 500 visites par an), permettent notamment de préciser leur degré d'exposition et de vulnérabilité aux événements naturels. Saint-Gobain utilise les informations recueillies pour mettre à jour sa base de données sur les risques, qui permet de répertorier le niveau d'exposition et de vulnérabilité des sites aux inondations et

aux tempêtes. Les sites quant à eux utilisent l'outil pour mettre à jour leur plan d'action en vue d'améliorer leur niveau de prévention et de protection.

7.2.5 Limiter les émissions dans l'air

Les émissions directes de CO₂ du Groupe sont liées très majoritairement à ses activités industrielles. Ces émissions de CO₂ sont issues de la combustion d'énergies fossiles et des réactions chimiques intervenant dans les procédés de fabrication (par exemple décarbonatation dans les procédés verriers). Plus de 88 % des émissions directes de CO₂ des sites du périmètre concerné sont liées aux activités de production de verre, de fonte et de gypse.

Les Émeraudes de l'environnement récompensent chaque année les projets contribuant à la réduction de l'impact environnemental de nos sites. En 2015, Saint-Gobain Sekurit à Sriperumbudur à Chennai en Inde a été récompensé pour un projet exemplaire dans la catégorie réduction de la consommation d'énergie et changement climatique. Ce projet a consisté à optimiser l'efficacité énergétique lors des différentes étapes de fabrication du verre automobile. Entre 2013 et 2014, les émissions totales de CO₂ induites par la consommation d'énergie ont été réduites de 18 % par rapport au processus standard.

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

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

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

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

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

La politique Énergie, Émissions atmosphériques et Changement climatique, adoptée en 2014, permettra à Saint-Gobain d'augmenter son effort de réduction de ses émissions dans les années à venir. Des responsables Énergie Climat coordonnent l'application du texte au sein des Activités ainsi que le démarrage des projets pilotes.

7.3 GESTION DE L'EAU

OBJECTIF ⁽¹⁾

Rejets d'eau : - 80 % (2010-2025)

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

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

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

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

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

Son application vise à réduire les risques liés à l'eau et les quantités d'eau prélevée et d'eau rejetée, de favoriser les sources de prélèvements et de rejets les moins sensibles, de contrôler la qualité des eaux et de prévenir les pollutions accidentelles. Saint-Gobain utilise également une grille d'évaluation du risque d'exposition et de sensibilité des sites. La grille d'évaluation définit quatre niveaux d'exposition des sites à l'échelle du Groupe pour les trois types de risques identifiés dans le standard. Chacun de ces trois risques a été étudié sous les aspects opérationnels, réglementaires et de réputation. Le standard est déployé en priorité dans les sites ayant les niveaux de risques les plus élevés.

Par exemple, l'usine Vetrotex America est située à Xicohtencatl Tetla au Mexique, une zone aride frappée par la sécheresse durant 6 mois dans l'année. La réduction des prélèvements d'eau de l'usine est un enjeu de développement industriel durable dans cette zone. Un programme de réduction des prélèvements, de rejets et d'élimination des pertes en eau a été mis en place sur le site en 2014. Les prélèvements en eau du site ont été réduits de 14 % comparés à 2013 avec la mise en place d'un système d'identification et de suivi des fuites, dans le processus de fabrication, le changement des procédures de nettoyage, l'amélioration du système de climatisation. Les prélèvements annuels en eau du site ont été réduits de 76 millions de litres.

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.

7.4 BIODIVERSITÉ ET UTILISATION DES SOLS

OBJECTIF

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

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

(120, soit 83 %), qui a mis en place une charte pour la biodiversité dans ses carrières.

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

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

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

En 2013, une étude cartographique a été réalisée sur 50 sites pour évaluer la sensibilité des sites à la biodiversité. L'échantillon représente la plupart des Activités du Groupe (verre plat, gypse, canalisation...) et les principaux pays d'implantation. Cette cartographie sera étendue progressivement dans le monde entier et les résultats permettront de construire une première liste de sites prioritaires pour la gestion de la biodiversité en 2016. C'est une première étape vers l'élaboration d'une politique Biodiversité en 2017 qui se déclinera en objectifs spécifiques à chaque site.

Des projets sont déjà mis en place par plusieurs sites. Saint-Gobain Distribution Bâtiment France a signé une convention avec le Muséum national d'histoire naturelle pour le réaménagement et le suivi de la biodiversité de ses espaces non artificialisés. Une mission de conseil et d'expertise scientifique a été confiée au Service du Patrimoine Naturel afin de mieux intégrer et mieux connaître la biodiversité dans les 2 000 points de vente du réseau. L'un des projets-phares de ce partenariat est la Halle de Pantin, inaugurée en septembre 2015 en région parisienne. Une partie de la surface d'espaces verts de 12 450 m² a été transformée en bassin de phyto-restauration pour épurer sur place les rejets d'eaux usées des magasins (voir Section 2.2 du Chapitre 3).

7.5 ACCIDENTS ENVIRONNEMENTAUX ET NUISANCES

Saint-Gobain a lancé en 2012 le standard de gestion des événements environnementaux et du retour d'expérience « EvE » (Événement Environnemental).

Le standard définit également des critères pour évaluer la gravité d'un événement sous trois aspects : environnemental, réglementaire et réputationnel. La gravité de l'événement est égale à la plus élevée des trois gravités ainsi évaluées. L'événement est déclaré « majeur sévère » s'il est un accident environnemental majeur de gravité supérieure ou égale à 3, dans une échelle allant de 0 à 5. Dans le cadre du standard, « Événement environnemental » signifie un événement ayant généré ou pouvant générer un impact environnemental ou une non-conformité environnementale, quel que soit le niveau de gravité. « Impact environnemental » est défini comme toute modification négative de l'environnement résultant des activités, produits ou services de l'établissement. Les impacts environnementaux résultant du fonctionnement normal de l'établissement et/ou respectant les limites autorisées par le permis d'exploitation de l'établissement sont exclus. En 2015, aucun événement « majeur sévère » n'est à déplorer, ni aucun déversement accidentel.

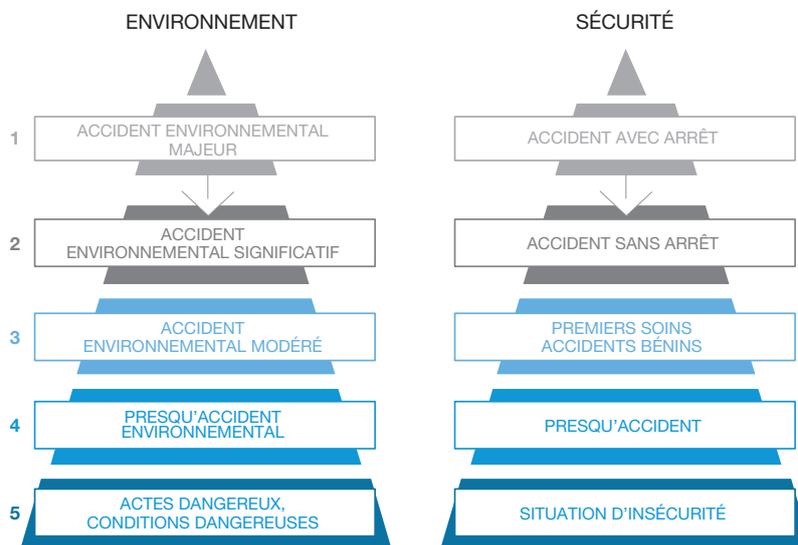
La première phase de déploiement du standard a pour but de recenser tous les événements environnementaux et d'analyser leurs principales causes. La seconde phase vise à réduire ces événements.

Grâce à ce standard intégré dans le programme de formation, le Groupe dispose d'une méthodologie commune pour faire progresser l'ensemble de ses sites vers l'objectif de zéro accident environnemental. Saint-Gobain développe ainsi pour l'environnement le même type d'outils de retour d'expérience que ceux utilisés en sécurité.

Le nombre de sites déclarant des événements est suivi par le comité exécutif du Groupe, au même titre que les indicateurs sur la sécurité. À terme, l'objectif est de définir une méthode d'analyse environnementale des risques commune à tous les sites du Groupe, afin d'homogénéiser les pratiques existantes, permettre une meilleure comparabilité des résultats et, ainsi, mieux maîtriser l'impact environnemental des activités.

Par ailleurs, quatre sites du Groupe sont classés Seveso en 2015.

DÉFINITION DES DIFFÉRENTS NIVEAUX D'ACCIDENTS ENVIRONNEMENTAUX ET PARALLÈLE AVEC LES ACCIDENTS DE SÉCURITÉ



8. Contribution du Groupe au développement local et sociétal

8.1 CONTRIBUER AU DÉVELOPPEMENT DES TERRITOIRES

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

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

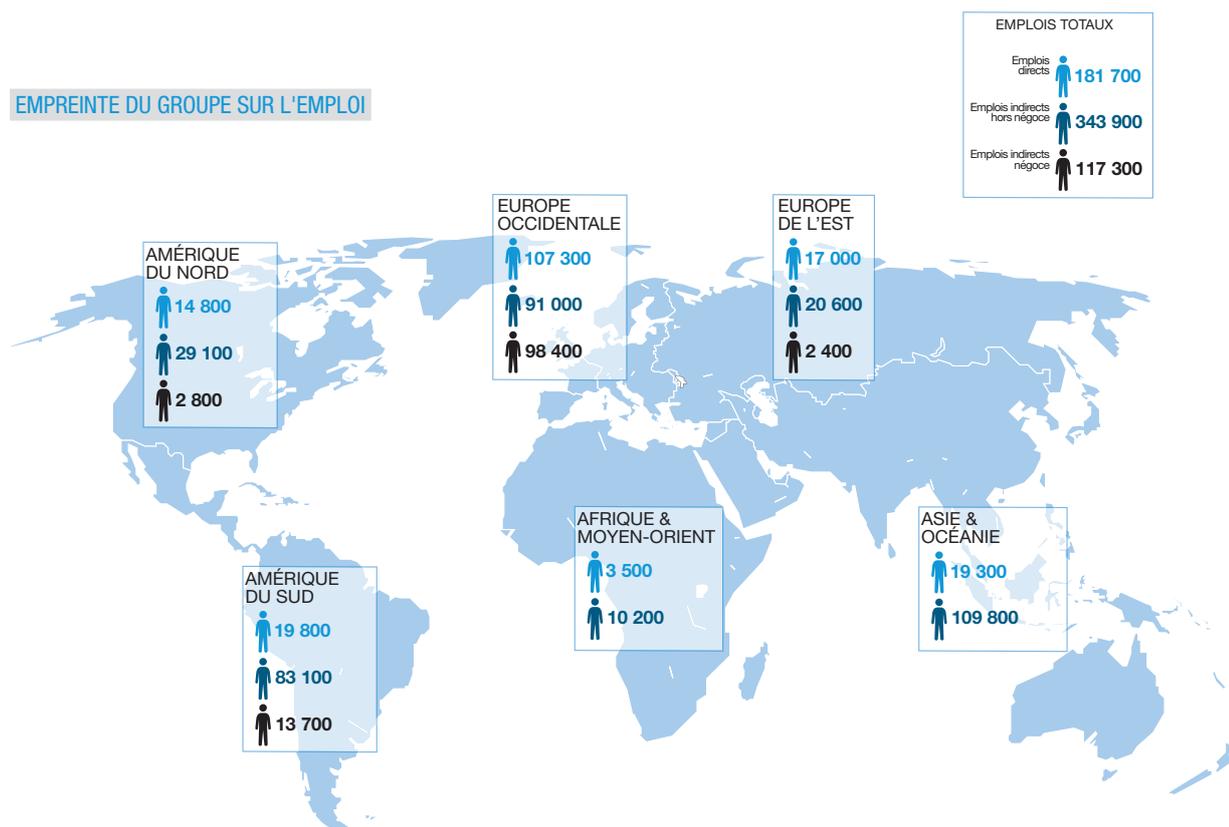
Ces montants distribués peuvent être traduits en utilité sociale : le pouvoir d'achat et la montée en compétences des salariés, la pérennisation d'emplois pour les fournisseurs et l'ensemble des filières d'approvisionnement, la contribution au financement des services publics, le retour pour les investisseurs.

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

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

Conduite par le cabinet EY en 2014, l'étude des emplois indirects de Saint-Gobain a porté sur les données d'achats les plus récentes, à savoir celles de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2013. L'étude prend en compte 81 % des achats totaux du Groupe dont la nature a pu être clairement identifiée (voir note méthodologique sur www.saint-gobain.com). Les résultats sont donc probablement sous-estimés. De même, les emplois indirects de négoce du réseau de distribution du Groupe ont été distingués des autres emplois indirects dans la présentation ci-dessous, par souci de transparence.

EMPREINTE DU GROUPE SUR L'EMPLOI



Avec 181 742 emplois directs en 2013 et un nombre d'emplois indirects résultant des achats du Groupe estimé à plus de 460 000, l'impact de Saint-Gobain dépasse la barre des 600 000 emplois. Il est à noter que même si le Groupe réalise 75 % de ses achats (hors achats de négoce du réseau de distribution) dans les pays occidentaux, les 25 % d'achats réalisés dans les pays émergents y génèrent plus de 200 000 emplois indirects, l'intensité en main-d'œuvre en Inde, en

Chine ou au Brésil étant en moyenne sept fois plus forte que dans les pays occidentaux.

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

8.1.2 Développement des bassins d'emploi

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

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

Les indicateurs chiffrés relatifs à l'action de Saint-Gobain Développement figurent en Section 2.2.3 du Chapitre 4.

a) Accompagnement des PME en développement

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

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

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

b) Appui en compétences

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

Ce programme a un double impact :

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

c) Soutien aux réseaux de développement et structures de proximité

Saint-Gobain Développement contribue au développement économique à travers sa collaboration permanente avec les acteurs locaux du développement économique et plus particulièrement le dispositif ALIZE qui associe un grand nombre de réseaux locaux et d'acteurs (grandes entreprises, réseaux institutionnels, collectivités territoriales, chambres de commerce et d'industrie...).

Saint-Gobain est plus particulièrement présent dans les dispositifs ALIZE suivants : Vaucluse, Nord-Isère, Savoie, Manche, Grand-Hainaut, pays de l'Arbresle et de Tarare.

8.2 ENCOURAGER LE MÉCÉNAT EN LIEN AVEC LA STRATÉGIE DU GROUPE

6,4 millions d'euros⁽¹⁾ ont été investis en 2015 dans des actions de solidarité auprès des communautés locales. Certaines initiatives sont engagées au niveau central ; d'autres émanent des Délégations, des Activités ou des sites du Groupe.

8.2.1 La Fondation d'entreprise internationale Saint-Gobain Initiatives

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

- l'insertion des jeunes adultes dans la vie professionnelle ;
- la construction, l'amélioration ou la rénovation à des fins d'intérêt général de l'habitat à caractère social et contribuant notamment à la réduction de la consommation d'énergie et 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 complément, les filiales de Saint-Gobain peuvent proposer



un appui en compétences techniques ou effectuer des donations de matériaux. Certains projets sont l'occasion d'une mobilisation des salariés locaux, qui s'engagent auprès de l'association porteuse et participent à titre bénévole.

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

Sur la période 2008-2015 :

- 272 projets ont été soumis à la Fondation, localisés dans 52 pays ;
- 115 projets ont été soutenus, représentant un engagement de la Fondation de 7,3 millions d'euros.

8.2.2 Actions sociétales locales

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

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

⁽¹⁾ Ces chiffres incluent la dotation annuelle de la Fondation d'entreprise internationale Saint-Gobain Initiatives (1 million d'euros) ainsi que les actions menées au titre du mécénat culturel, artistique, éducatif et d'intérêt général.

8.2.3 Des fondations locales actives

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

a) La Fondation Saint-Gobain Corporation

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

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

b) La Fondation Saint-Gobain India

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

c) Des fondations dans les Activités

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

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

Chiffres clés

- Investissements dans les projets de soutien aux communautés locales : 6,4 millions d'euros (5,5 en 2014).
- Nombre de projets reçus par la Fondation d'entreprise internationale Saint-Gobain Initiatives : 48 (37 en 2014).
- Nombre de projets acceptés par la Fondation d'entreprise internationale Saint-Gobain Initiatives* : 16 (28 en 2014).

* Le délai d'instruction de ces projets étant parfois assez long, certains n'ont pas pu être présentés en comité de direction, ce qui explique en partie le recul observé en nombre de projets acceptés (l'autre raison étant une plus grande sélectivité du comité de sélection et du comité de direction de la Fondation, ayant choisi de concentrer davantage de moyens sur un nombre plus restreint de projets). La courbe devrait s'inverser dès 2016.

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

La Compagnie de Saint-Gobain s'engage chaque année pour soutenir des projets culturels, artistiques ou d'intérêt général en France.

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

En 2015, à l'occasion de son 350^e anniversaire, Saint-Gobain a soutenu l'Association historique de Saint-Gobain, les Rendez-vous de l'histoire de Blois (des tables rondes et conférences liées directement ou indirectement à Saint-Gobain ont été organisées pour le cycle « L'économie aux Rendez-vous de l'histoire »), le festival du livre d'histoire de Versailles « Histoire de lire », un concert de l'ensemble Jubilate aux Invalides.

Saint-Gobain s'est également engagé pour la COP21, notamment dans le cadre d'un partenariat noué avec la Ville de Paris pour exposer des prototypes innovants et des démonstrateurs sur les berges de la Seine. Le Groupe a également soutenu l'association « Carrefours pour l'emploi » qui organise chaque année le forum Paris pour l'emploi.

Sur le plan culturel, en 2015, Saint-Gobain a soutenu deux grandes expositions ayant un lien direct avec son histoire ou ses activités : « Chagall, Soulages, Benzaken... Le vitrail contemporain » (20 mai-21 septembre 2015) à la Cité de l'architecture et du patrimoine, qui a notamment permis de mettre en lumière les savoir-faire de la Verrerie de Saint-Just, ainsi que l'exposition « Trésors de sable et de feu. Verre et cristal aux Arts Décoratifs, XIV^e-XXI^e siècle » (9 avril-15 novembre 2015), présentée au musée des Arts Décoratifs.

Enfin, sur le plan éducatif, comme en 2013 et 2014, Saint-Gobain a soutenu la Fondation La Main à la pâte qui vise à promouvoir l'éducation scientifique et technique auprès des enfants et des jeunes. En cette année de la lumière, le Groupe a également soutenu un colloque porté par l'école Polytechnique et le Louvre sur La Lumière au prisme d'Augustin Fresnel, entre arts et sciences.

Chiffres clés

- Sommes dépensées au titre du mécénat culturel, artistique et éducatif : 0,8 million d'euros (0,6 en 2014).

4 RÉSULTATS 2015 ET PERSPECTIVES 2016

1. Résultats financiers	83
1.1 Performances opérationnelles	83
1.2 Résultats financiers	91
1.3 Perspectives et priorités stratégiques 2016	94
2. Résultats RSE	95
2.1 La validation en 2015 d'un tableau de bord synthétique	95
2.2 Autres indicateurs RSE	96

1. Résultats financiers

Les comptes consolidés de l'exercice 2015 ont été arrêtés par le Conseil d'administration réuni le 25 février 2016. Les comptes consolidés ont été audités et certifiés par les Commissaires aux comptes.

À la suite de la cession du Pôle Conditionnement et en application de la norme IFRS 5, Verallia (y compris Verallia North America) est présenté dans le compte de résultat en « résultat net des activités cédées ou en cours de cession » pour 2014 et 2015, y compris les plus-values de cessions de Verallia North America en 2014 et de Verallia en 2015.

Les commentaires ci-après sont établis en référence aux comptes de l'année 2014 retraités.

CHIFFRES CLÉS 2015

montants en M€	2014 retraité	2015	2015/2014
Chiffre d'affaires	38 349	39 623	+3,3 %
Excédent Brut d'Exploitation	3 709	3 844	+3,6 %
Résultat d'Exploitation	2 522	2 636	+4,5 %
Résultat Net courant*	973	1 165	+19,7 %
Résultat Net part du Groupe**	953	1 295	+35,9 %
Autofinancement libre***	916	975	+6,4 %
Endettement net	7 221	4 797	-33,6 %

* Résultat Net courant des activités poursuivies hors plus ou moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives.

** Résultat Net de l'ensemble consolidé part du Groupe.

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

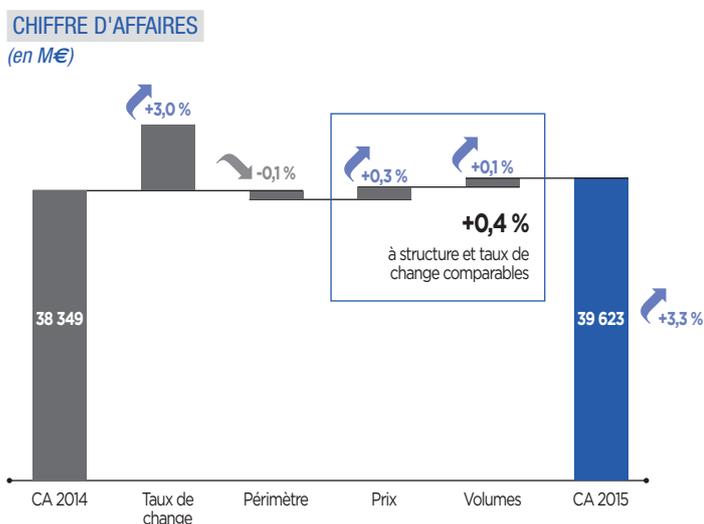
Progression de +2,2 % du résultat d'exploitation à structure et taux de change comparables.

- Croissance interne de +0,4 % avec des volumes stables (+0,1 %).
- Effet de change de +3,0 % sur les ventes, seulement de +1,4 % au S2 ; effet périmètre négligeable après reclassement du Pôle Conditionnement.
- Nouvelle forte progression du résultat net de +36 %.
- Forte baisse de l'endettement net à 4,8 Mds €.
- **Dividende 2015 : stable à 1,24 € à verser intégralement en espèces.**

1.1 PERFORMANCES OPÉRATIONNELLES

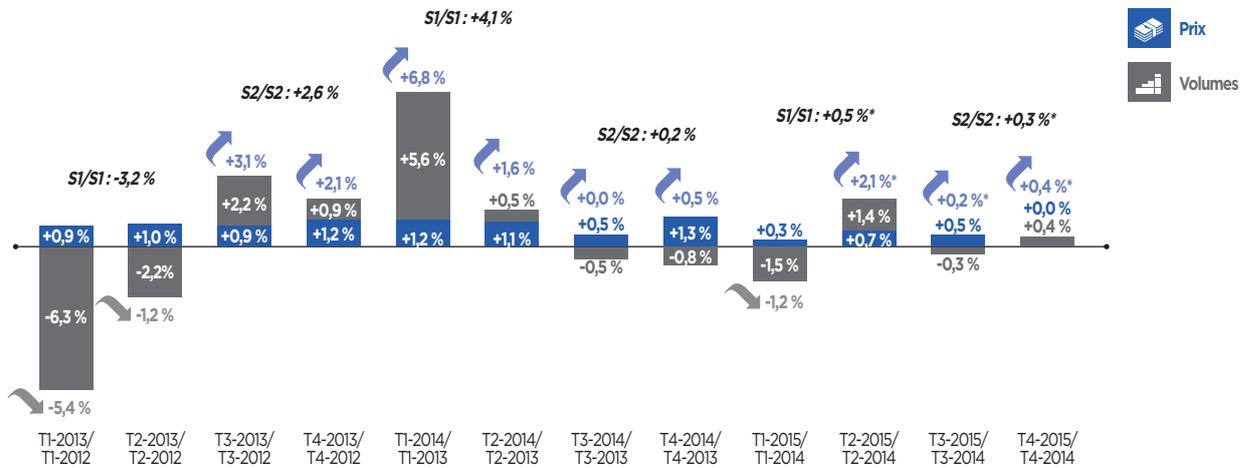
Le chiffre d'affaires 2015 à 39 623 millions d'euros progresse de +3,3 % à données réelles tiré par l'effet de change (+3,0 %) et de +0,4 % à données comparables. L'optimisation de portefeuille en termes de cessions et acquisitions se traduit par -0,1 % d'effet périmètre après reclassement du Pôle Conditionnement.

L'absence de reprise des volumes sur l'année (+0,1 %) s'explique principalement par le fort recul de la France qui s'est poursuivi au second semestre. Dans un environnement de baisse des coûts des matières premières et de l'énergie, les prix sont stables au dernier trimestre mais progressent légèrement de +0,3 % en 2015.



CROISSANCE INTERNE TRIMESTRIELLE

(% de variation du chiffre d'affaires à structure et taux de change comparables)



* hors Verallia à partir du T2-2015

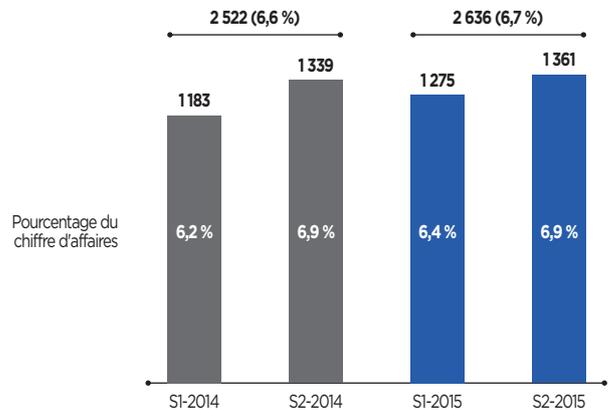
Sur l'ensemble de l'année, le Groupe bénéficie de la bonne croissance du Vitrage et d'une bonne dynamique dans l'Aménagement Intérieur ; les Matériaux Haute Performance restent affectés par les proppants céramiques dans l'industrie du pétrole et du gaz. L'Aménagement Extérieur recule sous l'effet d'une forte dégradation de la Canalisation au second semestre, tandis que la Distribution Bâtiment, en légère décroissance sur l'année, s'améliore sur le dernier trimestre.

La marge d'exploitation du Groupe s'inscrit à 6,7 % contre 6,6 % en 2014, avec un second semestre à 6,9 %. Le résultat d'exploitation à structure et taux de change comparables progresse de +2,2 %, notamment aidé par des conditions météorologiques favorables en Europe en fin d'année.

RÉSULTAT D'EXPLOITATION

(en M€ et en % du chiffre d'affaires)

2015/2014 : **+4,5 %**
+2,2 % à données comparables



1. RÉSULTATS FINANCIERS

En 2015 le Groupe a atteint ses objectifs en termes de **contrôle des investissements industriels à 1,35 milliard d'euros** et de **réduction des coûts de 360 millions d'euros** par rapport à 2014. L'optimisation industrielle mise en place ces dernières années a notamment permis au Vitrage de poursuivre le net rebond de ses performances. Le Groupe a également dépassé ses objectifs en termes de **Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation** avec une réduction de 2 jours de chiffre d'affaires (1 jour à taux de change constants) à 26 jours, nouveau point bas historique, traduisant l'effort permanent du Groupe en matière de gestion de sa trésorerie.

En ligne avec l'**objectif d'optimisation de son portefeuille d'activités**, des cessions ont été réalisées, principalement dans la Distribution Bâtiment, représentant un chiffre d'affaires d'environ 700 millions d'euros en année pleine.

La cession de Verallia au mois d'octobre, effectuée dans de très bonnes conditions financières, marque une étape importante dans le recentrage stratégique du Groupe.

Par ailleurs, le Groupe a poursuivi **sa politique d'acquisitions** visant à accroître la part de ses actifs industriels aux États-Unis et dans les pays émergents, investir dans de nouvelles niches technologiques et renforcer la Distribution Bâtiment dans ses régions clefs. Ces acquisitions représentent environ 300 millions d'euros de chiffre d'affaires en année pleine.

1.1.1 Performances opérationnelles par Pôle

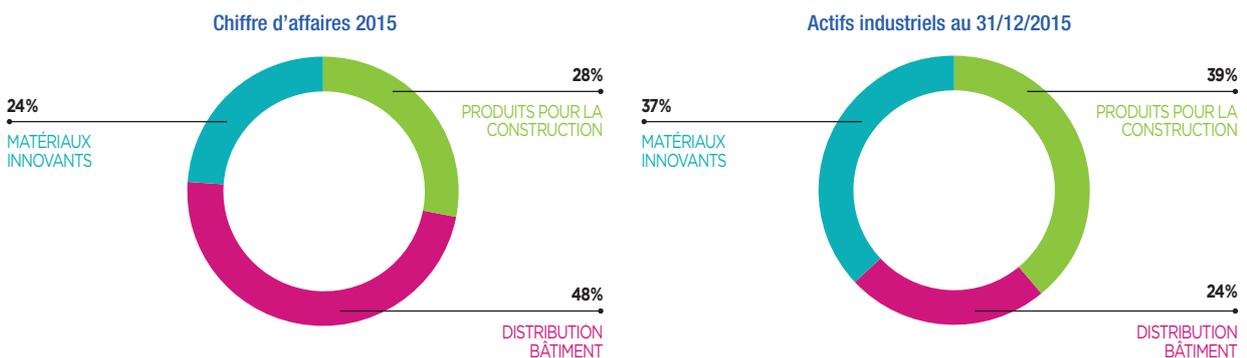
ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR PÔLE

(% de variation 2015/2014 du chiffre d'affaires à structure et taux de change comparables)



* répartition du chiffre d'affaires 2015

RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DES ACTIFS INDUSTRIELS PAR PÔLE



a) Matériaux Innovants

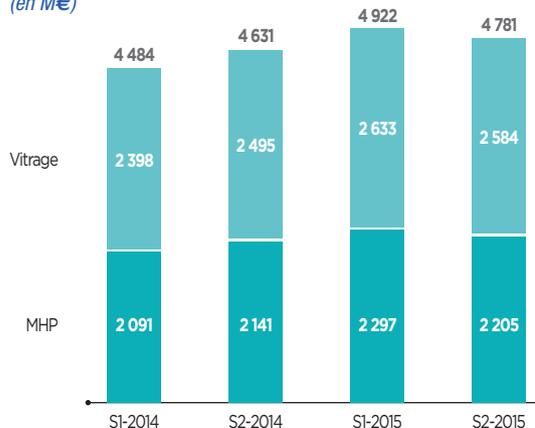
CROISSANCE INTERNE 2015/2014

(à données comparables)

	2015/2014	S1/S1	S2/S2
Matériaux Innovants	+2,2 %	+2,6 %	+1,7 %
Vitrage	+5,1 %	+5,6 %	+4,4 %
MHP	-1,0 %	-0,8 %	-1,2 %

CHIFFRE D'AFFAIRES

(en M€)



Sur l'année, le chiffre d'affaires du **Pôle Matériaux Innovants** progresse de +2,2 % à données comparables, +1,7 % sur le second semestre. La marge d'exploitation du Pôle s'améliore de 9,4 % à 10,5 % (avec un second semestre à 10,7 %), tirée par le rebond du Vitrage et la bonne tenue des MHP.

- À données comparables, les ventes du **Vitrage** progressent de +5,1 % sur l'année (+4,4 % au second semestre). En Europe occidentale, les marchés de la construction restent convalescents avec un début d'amélioration en fin d'année tant en prix qu'en volumes ; l'activité automobile progresse nettement et au-delà d'un marché lui aussi en bonne progression. La bonne dynamique en Asie et pays émergents se confirme, hormis au Brésil affecté par le ralentissement à la fois de l'automobile et, en fin d'année, du marché de la construction.

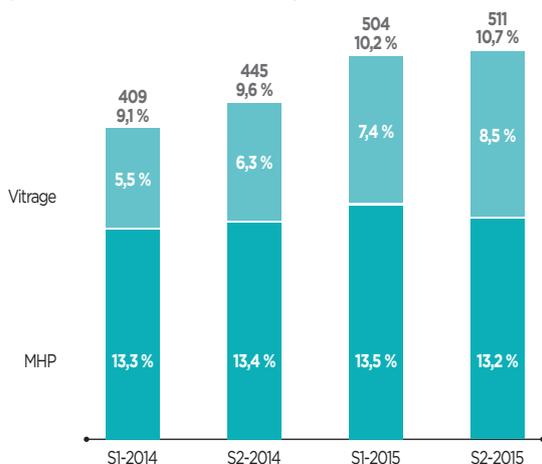
Les volumes additionnels, associés à un niveau de levier opérationnel optimisé au cours de ces dernières années, permettent à la marge d'exploitation de rebondir de 5,9 % à 7,9 %, avec un second semestre 2015 à 8,5 %.

- Les **Matériaux Haute Performance (MHP)**, dont les ventes à données comparables baissent de -1,0 %, sont pénalisés sur l'ensemble de l'année par le recul des proppants céramiques. Les autres métiers des MHP continuent de montrer une croissance interne positive.

Malgré le repli en termes de volumes, la marge d'exploitation annuelle se maintient à 13,4 %.

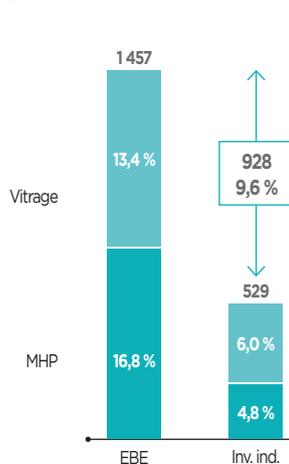
RÉSULTAT D'EXPLOITATION

(en M€ et en % du chiffre d'affaires)



EBE & INVESTISSEMENTS 2015

(en M€ et en % du chiffre d'affaires)



1. RÉSULTATS FINANCIERS

b) Produits pour la Construction

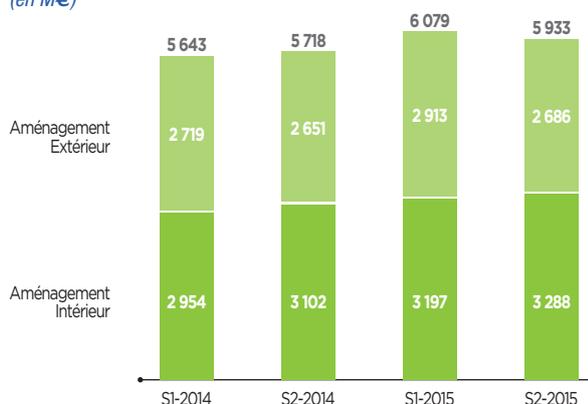
CROISSANCE INTERNE 2015/2014

(à données comparables)

	2015/2014	S1/S1	S2/S2
Produits pour la Construction	+0,5 %	+0,9 %	-0,1 %
Aménagement Extérieur	-1,0 %	-0,4 %	-2,0 %
Aménagement Intérieur	+1,9 %	+2,2 %	+1,8 %

CHIFFRE D'AFFAIRES

(en M€)



La croissance interne du **Pôle Produits pour la Construction (PPC)** progresse de +0,5 %, affectée au second semestre (-0,1 %) principalement par la détérioration de la Canalisation qui entraîne une baisse de la marge d'exploitation annuelle du Pôle de 9,0 % à 8,5 %.

• **L'Aménagement Intérieur** réalise une croissance interne de +1,9 % (+1,8 % au second semestre). En Europe occidentale, la croissance reste limitée par le repli en volumes et en prix du marché français, qui s'est néanmoins atténué au quatrième trimestre. L'activité en Amérique du Nord est freinée par une légère érosion des prix au second semestre et par le repli du marché canadien. L'Asie et les pays émergents poursuivent leur croissance.

La marge d'exploitation s'inscrit à 8,9 % contre 8,8 % en 2014.

• **L'Aménagement Extérieur** se replie de -1,0 % à données comparables, avec un recul au second semestre (-2,0 %) exclusivement lié à la Canalisation. Ce métier subit l'impact de la situation économique au Brésil, le faible niveau du marché des infrastructures en Europe de l'Ouest ainsi qu'en Chine et la baisse des contrats au Moyen-Orient liée au repli de l'industrie pétrolière. Les Produits d'Extérieur aux États-Unis progressent nettement en volumes avec un second semestre en forte hausse mais avec des prix qui restent en recul. Quant aux Mortiers, ils restent affectés par l'Europe occidentale quoique en amélioration sur le dernier trimestre ; en Asie et pays émergents, ils poursuivent leur bonne croissance interne malgré leur exposition au marché brésilien.

La marge d'exploitation se replie à 8,0 % contre 9,1 % en 2014 ; la détérioration de la Canalisation au second semestre n'étant pas compensée par le rebond des Produits d'Extérieur.

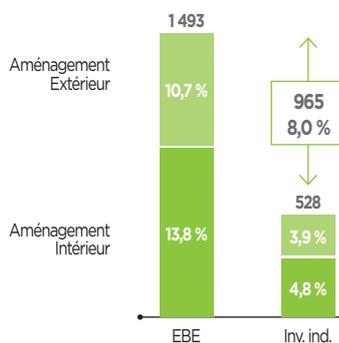
RÉSULTAT D'EXPLOITATION

(en M€ et en % du chiffre d'affaires)



EBE & INVESTISSEMENTS 2015

(en M€ et en % du chiffre d'affaires)



c) Distribution Bâtiment

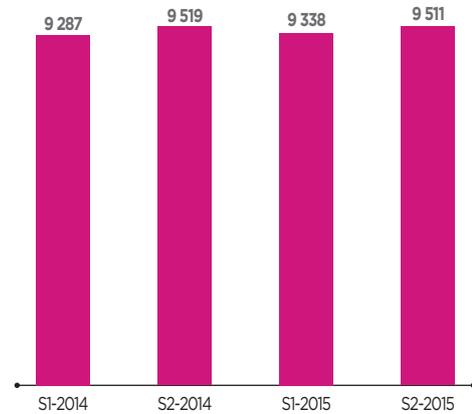
CROISSANCE INTERNE 2015/2014

(à données comparables)

	2015/2014	S1/S1	S2/S2
Distribution Bâtiment	-0,6 %	-1,1 %	-0,1 %

CHIFFRE D'AFFAIRES

(en M€)

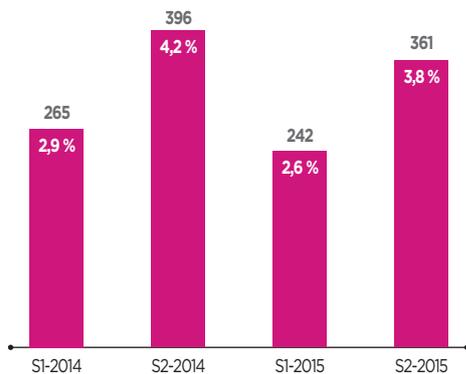


La croissance interne annuelle du **Pôle Distribution Bâtiment** s'établit à -0,6 % (-0,1 % au second semestre), dans un marché de la construction en fort repli en France mais montrant des premiers signes de stabilisation en fin d'année. L'Allemagne, après un niveau d'activité décevant au premier semestre, retrouve la croissance sur le second. Le Royaume-Uni progresse légèrement sur l'année dans un environnement moins porteur au second semestre. La Scandinavie, tirée par la Suède et la Norvège, confirme sa bonne dynamique sur l'ensemble de

l'année, tout comme l'Espagne et les Pays-Bas. Le Brésil conserve globalement un bon niveau de croissance malgré le ralentissement conjoncturel plus marqué au quatrième trimestre. L'activité en Suisse subit les effets d'un taux de change qui favorise les importations. La marge d'exploitation s'inscrit à 3,2 % sur l'année (3,8 % au second semestre) contre 3,5 % en 2014, affectée par la faiblesse des volumes français.

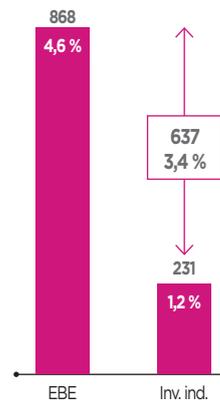
RÉSULTAT D'EXPLOITATION

(en M€ et en % du chiffre d'affaires)



EBE & INVESTISSEMENTS 2015

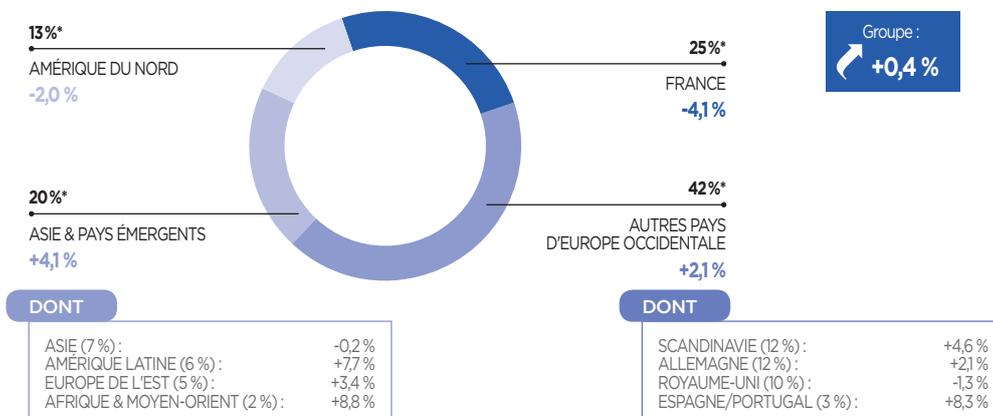
(en M€ et en % du chiffre d'affaires)



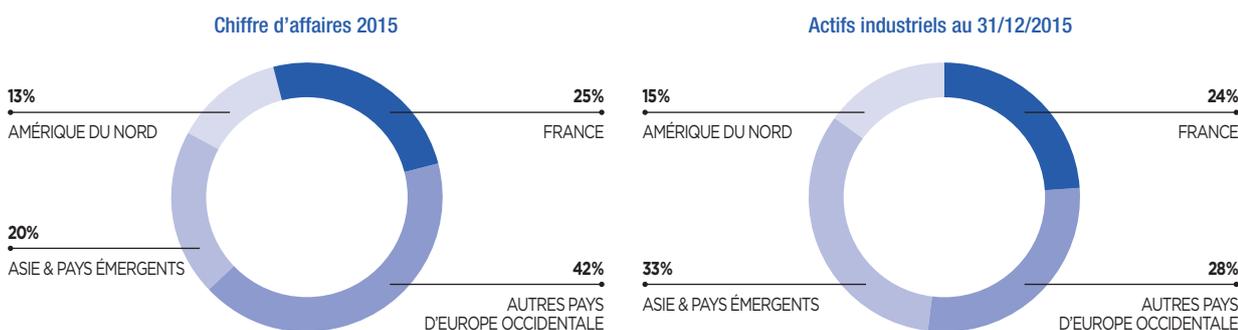
1.1.2 Performances opérationnelles par zone géographique

ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ PAR ZONE

(% de variation 2015/2014 du chiffre d'affaires à structure et taux de change comparables)



RÉPARTITION DU CHIFFRE D'AFFAIRES ET DES ACTIFS INDUSTRIELS PAR ZONE



Sur l'ensemble de l'année, la croissance interne et l'amélioration de la rentabilité du Groupe sont freinées principalement par la France.

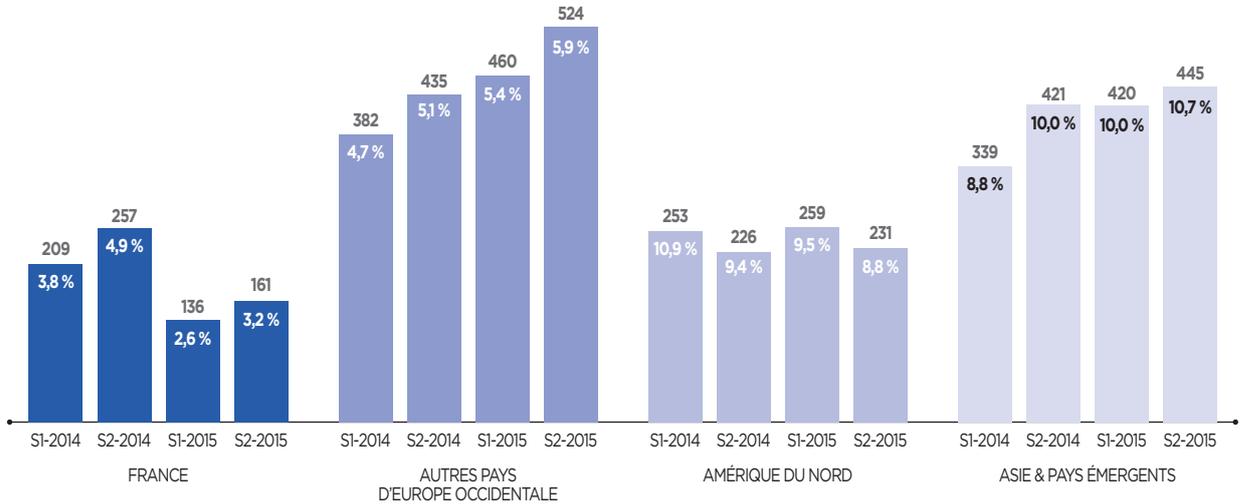
- Les volumes des activités de la construction en **France** sont restés en forte baisse tout au long de l'année avec les premiers signes de stabilisation en fin d'année ; le second semestre a été affecté par la détérioration de la Canalisation. Avec une croissance interne annuelle de -4,1 % (-3,9 % au second semestre), la marge d'exploitation se replie nettement à 2,9 %, contre 4,3 % en 2014.

- Les **autres pays d'Europe occidentale** enregistrent une croissance de leur chiffre d'affaires à données comparables de +2,1 %, avec un meilleur second semestre à +2,4 %. Les pays nordiques et le Royaume-Uni dans une moindre mesure continuent à progresser cette année ; l'Allemagne à -1,3 % en 2015 retrouve la croissance au second semestre ; l'activité des pays d'Europe du Sud et du Benelux rebondit, en particulier en Espagne et aux Pays-Bas. La marge d'exploitation s'améliore nettement de 4,9 % en 2014 à 5,7 % en 2015.

- **L'Amérique du Nord** recule de -2,0 %, principalement affectée par la contraction des proppants, ainsi que par des marchés industriels atones ; la croissance interne positive dans la construction a été freinée par le niveau de prix du *Roofing* et le repli du marché canadien. La marge d'exploitation s'inscrit à 9,1 % contre 10,1 % en 2014.
- **L'Asie et les pays émergents** affichent une bonne croissance interne de +4,1 % sur l'année, avec un second semestre (+3,1 %) en décroissance au Brésil et en Chine et en croissance dans toutes les autres zones. La marge d'exploitation poursuit sa progression de 9,4 % à 10,3 % en 2015.

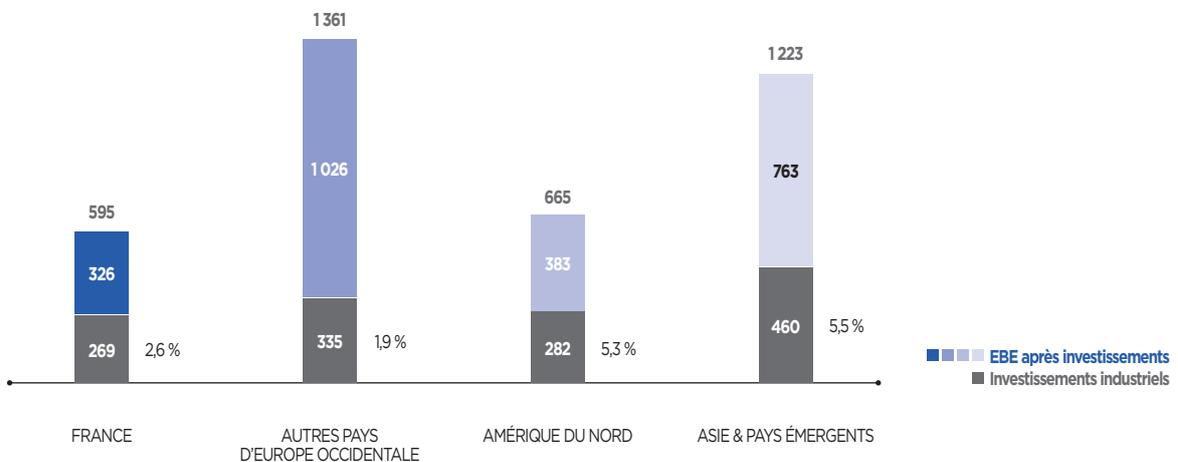
RÉSULTAT D'EXPLOITATION PAR ZONE

(en M€ et en % du chiffre d'affaires)



EBE ET INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS PAR ZONE EN 2015

(en M€ et en % du chiffre d'affaires)



1.2 RÉSULTATS FINANCIERS

Le chiffre d'affaires du Groupe progresse de +3,3 % avec **un effet de change** de +3,0 %, résultant principalement de l'appréciation du dollar américain et de la livre britannique par rapport à l'euro. Sur le second semestre, l'effet de change est moins marqué (+1,4 %) notamment à cause de la forte dépréciation des devises en Amérique latine par rapport à l'euro. Après reclassement du Pôle Conditionnement, les cessions (principalement dans la Distribution Bâtiment) et les acquisitions de proximité (notamment aux États-Unis et en pays émergents) se compensent, générant **un effet périmètre** de -0,1 %. À données comparables (taux de change et périmètre comparables), le chiffre d'affaires progresse de +0,4 % avec des volumes atones.

En l'absence de volumes, **le résultat d'exploitation** progresse de +4,5 % et de +2,2 % à structure et taux de change comparables. La marge d'exploitation s'inscrit ainsi à 6,7 % du chiffre d'affaires, contre 6,6 % en 2014.

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE = Résultat d'exploitation + amortissements d'exploitation) progresse de +3,6 % à 3 844 millions d'euros, soit 9,7 % du chiffre d'affaires.

Malgré la baisse des charges de restructurations, **les pertes et profits hors exploitation** s'inscrivent en hausse à -344 millions d'euros contre -183 millions d'euros en 2014, en raison de la reprise de provision liée à la réduction du montant de l'amende Vitrage automobile en 2014. Ce montant comprend par ailleurs une dotation de 90 millions d'euros au titre de la provision sur les litiges liés à l'amiante chez CertainTeed aux États-Unis, inchangée par rapport à l'année 2014.

ÉLÉMENTS HORS EXPLOITATION

(en M€)

	2014	2015	Variation
Résultat d'exploitation	2 522	2 636	+4,5 %
Charges hors exploitation	-183	-344	
dont :			
Provision pour litiges amiante	-90	-90	
Autres charges	-93	-254	
Autres charges opérationnelles	-759	-998	
dont :			
Résultat sur cessions d'actifs	+41	-65	
Dépréciations d'actifs	-800	-933	
Résultat opérationnel	1 580	1 294	-18,1 %

Les plus et moins-values de cessions, les dépréciations d'actifs et les frais d'acquisitions de sociétés s'élèvent à -998 millions d'euros, contre -759 millions d'euros en 2014. En application de la norme IFRS 5, ces valeurs n'incluent pas les plus-values de cession de Verallia North America en 2014 (375 millions d'euros) et Verallia en 2015 (811 millions d'euros). En 2015 ce poste comprend -65 millions d'euros de résultat sur cessions d'actifs principalement liés aux cessions dans la Distribution Bâtiment, ainsi que -933 millions d'euros de dépréciations d'actifs avant reprises d'impôts, soit -712 millions d'euros en net : notamment -300 millions d'euros nets d'impôts sur Lapeyre dans la Distribution Bâtiment en France, des dépréciations dans le Vitrage, la Canalisation et les proppants. **Le résultat opérationnel** se contracte ainsi de -18,1 %.

Le résultat financier s'améliore à -629 millions d'euros contre -663 millions d'euros, traduisant la réduction du coût de l'endettement financier brut à 3,9 % au 31 décembre 2015 contre 4,2 % au 31 décembre 2014 et la réduction du niveau de l'endettement brut sur les deux derniers mois.

Le taux d'impôt sur le résultat net courant s'établit à 29 % contre 32 % en 2014 en ligne avec la baisse du taux d'impôt de certains pays et un effet mix géographique positif. **Les impôts sur les résultats** passent de -398 à -248 millions d'euros réduits par les reprises d'impôts différés passifs liés aux dépréciations d'actifs incorporels.

RÉSULTAT FINANCIER, IMPÔTS ET RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS CÉDÉES OU EN COURS DE CESSION

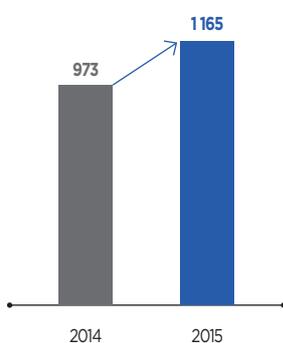
(en M€)

	2014	2015
Résultat financier	663	629
Coût moyen de la dette brute*	4,2 %	3,9 %
Impôt	398	248
Taux d'impôt sur le RN courant	32 %	29 %
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession	481	929

* au 31 décembre

RÉSULTAT NET COURANT*
(en M€)

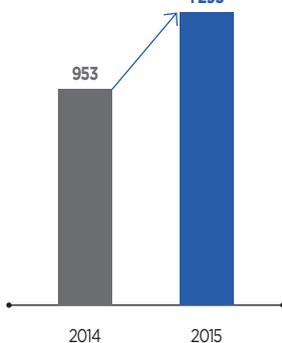
2015/2014 : **+19,7 %**



BNPA COURANT* :
2,09 € (+20,1 %)

RÉSULTAT NET
(en M€)

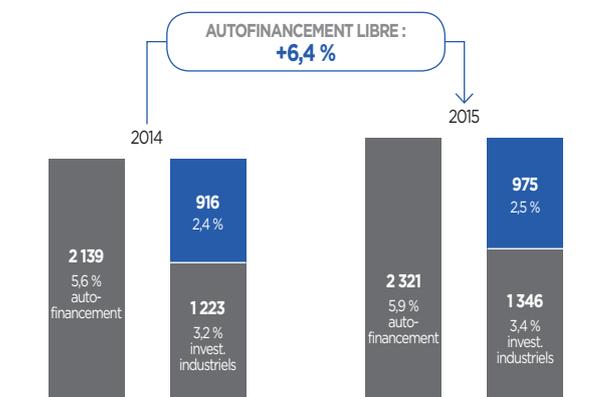
2015/2014 : **+35,9 %**



BNPA :
2,32 € (+36,5 %)

* Résultat net courant des activités poursuivies hors plus ou moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives.

**AUTOFINANCEMENT (hors effet fiscal*)
ET INVESTISSEMENTS INDUSTRIELS**
(en M€ et en % du chiffre d'affaires)



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

Le résultat net courant (hors plus et moins-values, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives) ressort à 1 165 millions d'euros, en nette amélioration de +19,7 %.

Le résultat net des activités cédées ou en cours de cession s'affiche à 929 millions d'euros en 2015 avec la plus-value de cession de Verallia et à 481 millions d'euros en 2014, intégrant également le reclassement de la plus-value de cession de Verallia North America.

Le résultat net (part du Groupe) qui intègre le résultat net des activités cédées s'élève à 1 295 millions d'euros, en rebond de +35,9 %.

Les investissements industriels s'inscrivent à 1 346 millions d'euros, en ligne avec les prévisions, et représentent 3,4 % des ventes (contre 3,2 % en 2014).

L'autofinancement s'améliore à 2 562 millions d'euros (2 225 millions d'euros en 2014) ; avant impact fiscal des plus et moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives, il progresse de +8,5 % à 2 321 millions d'euros.

Malgré la hausse des investissements industriels, **l'autofinancement libre** (autofinancement - investissements industriels) progresse de +21,3 % et atteint 1 216 millions d'euros ; avant impact fiscal des plus et moins-values de cessions, dépréciations d'actifs et provisions non récurrentes significatives, il s'inscrit à 975 millions d'euros en hausse de +6,4 % par rapport à 2014 et représente 2,5 % du chiffre d'affaires (contre 2,4 % en 2014).

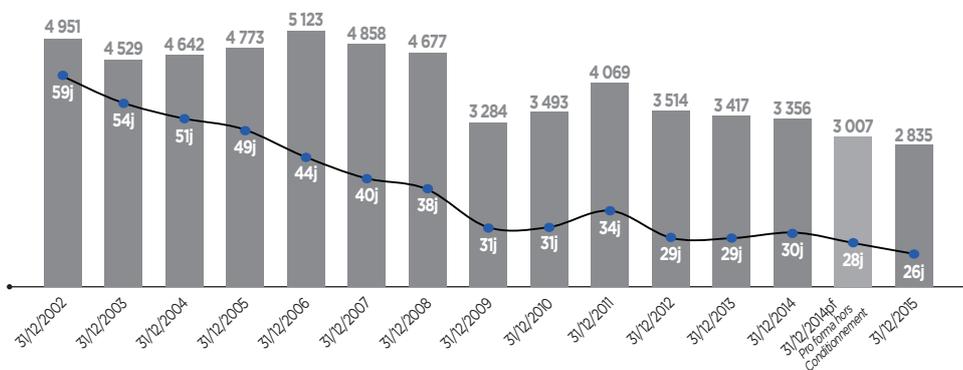
1. RÉSULTATS FINANCIERS

Le BFRE (Besoin en Fonds de Roulement d'Exploitation) continue à s'améliorer en valeur (-172 millions d'euros, à 2 835 millions d'euros) et s'inscrit à 26 jours de chiffre d'affaires (27 jours à taux de change constants) à son point bas historique, traduisant l'effort permanent du Groupe en matière de gestion de sa trésorerie.

CONTRÔLE DU BFRE

(au 31 décembre, en M€ et en nombre de jours)

-2 jours
sur 12 mois



POURSUITE D'UNE GESTION RIGOREUSE DU BFRE, POUR ATTEINDRE UN NOUVEAU POINT BAS HISTORIQUE

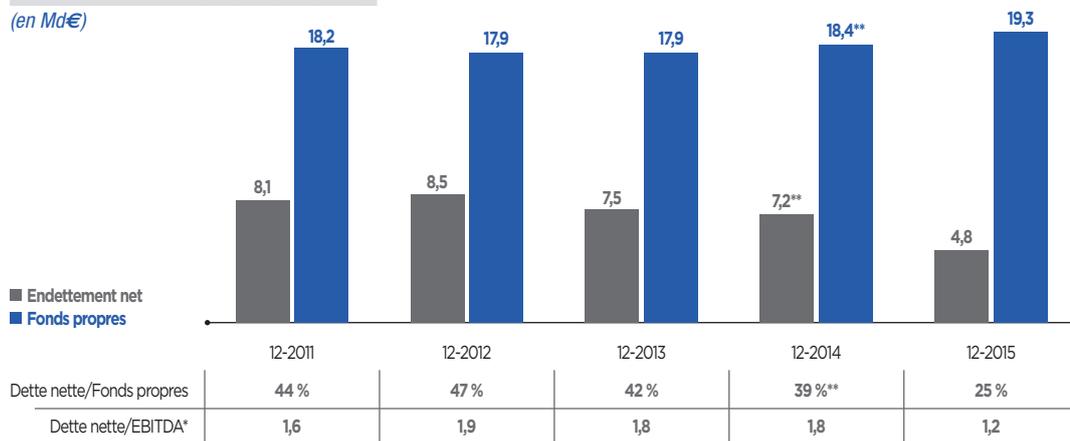
Les investissements en titres représentent 227 millions d'euros (95 millions d'euros en 2014) pour des petites acquisitions ciblées sur les axes stratégiques du Groupe, principalement au sein des Produits pour la Construction et des Matériaux Haute Performance.

Compte tenu de la cession de Verallia ainsi que des efforts en termes de gestion financière, **l'endettement net** baisse à 4,8 milliards d'euros contre 7,2 milliards d'euros au 31 décembre 2014. L'endettement net représente 25 % des fonds propres (capitaux propres de l'ensemble consolidé), contre 39 % au 31 décembre 2014.

Le ratio « dette nette sur EBE (EBITDA) » s'établit à 1,2 contre 1,8 au 31 décembre 2014.

ENDETTEMENT NET & FONDS PROPRES

(en Md€)



MAINTIEN D'UNE STRUCTURE FINANCIÈRE SOLIDE

* EBITDA = Résultat d'exploitation (RE) + amortissements d'exploitation sur 12 mois

** incluant Verallia

Rachat d'actions et dividende. En ligne avec ses objectifs, le Groupe a effectué, pour 545 millions d'euros, le rachat de 13 863 858 actions sur l'année, soit davantage que le nombre d'actions créées dans le cadre du Plan d'Épargne du Groupe, des programmes d'options sur actions et des plans d'attribution d'actions de performance, ainsi que du paiement du dividende en actions.

Lors de sa réunion du 25 février 2016, le Conseil d'administration de la Compagnie a décidé de proposer à l'Assemblée générale du 2 juin 2016 de revenir à **une politique de distribution intégralement en espèces avec un dividende stable à 1,24 euro par action**. Cela représente **59 % du résultat net courant**, ainsi qu'un rendement de 3,1 % sur la base du cours de clôture au 31 décembre 2015 (39,85€ euros). La date de détachement (« ex date ») est fixée au 6 juin et la mise en paiement du dividende interviendra le 8 juin 2016.



1.3 PERSPECTIVES ET PRIORITÉS STRATÉGIQUES 2016

1.3.1 Priorités stratégiques 2016

Les actions d'optimisation interne et la politique d'acquisitions et de cessions seront poursuivies et permettront d'améliorer le potentiel de croissance du Groupe en se concentrant sur les activités à forte valeur ajoutée, à plus faible intensité capitalistique et hors Europe occidentale.

Le Groupe poursuit le projet d'acquisition du contrôle de Sika. Alors que l'année 2015 a vu les autorités de la concurrence autoriser sans conditions la transaction, ainsi que de multiples décisions de justice favorables à la réalisation de la transaction, le dernier élément bloquant reste la limitation des droits des votes de la holding SWH, sur laquelle une décision de première instance du tribunal de Zug est attendue à l'été 2016.

La poursuite des efforts d'économies se traduira par un nouveau programme d'économies de coûts de 800 millions d'euros pour la période 2016-2018. Ce programme approfondira les axes d'excellence opérationnelle, des achats et y ajoutera de nouvelles initiatives notamment dans l'optimisation de la logistique, l'excellence commerciale et la transformation digitale appliquée aux sites industriels.

L'évolution digitale continue de constituer une priorité d'action. Par son positionnement à plusieurs niveaux de la chaîne de valeur (production et distribution), Saint-Gobain est particulièrement bien placé pour saisir les opportunités liées à la transformation digitale de ses marchés.

Saint-Gobain réitère son engagement contre le changement climatique en introduisant un prix interne du carbone qui sera notamment intégré dans l'évaluation des investissements. Autant qu'un défi sociétal majeur, le changement climatique est une opportunité de croissance pour les produits de Saint-Gobain.

1.3.2 Perspectives 2016

Le Groupe devrait bénéficier en 2016 d'un niveau d'activité en Europe occidentale plus dynamique avec une stabilisation en France. L'Amérique du Nord devrait poursuivre sa légère croissance sur les marchés de la construction mais faire face à un contexte plus incertain dans l'industrie. Nos activités en Asie et pays émergents devraient réaliser un niveau de croissance dans l'ensemble satisfaisant, mais freiné par le ralentissement du Brésil.

Le Groupe poursuivra sa grande discipline en matière de gestion de trésorerie et de solidité financière. En particulier, le Groupe maintiendra :

- sa **priorité aux prix de vente** dans un contexte encore déflationniste ;
- son **programme d'économies de coûts** afin de dégager environ **250 millions d'euros** d'économies supplémentaires par rapport à la base des coûts de 2015 ;
- un programme d'**investissements industriels** (de l'ordre de 1 400 millions d'euros) affecté en priorité aux investissements de croissance hors Europe occidentale ;
- son **engagement en investissements R & D** pour soutenir sa stratégie de différenciation et de solutions à plus forte valeur ajoutée ;
- sa **priorité à la génération d'un autofinancement libre élevé**.

En ligne avec sa stratégie, le Groupe poursuit avec détermination l'acquisition du contrôle de Sika.

Dans un contexte macroéconomique encore très volatil, **Saint-Gobain poursuit en 2016 ses efforts d'adaptation et vise une nouvelle amélioration 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 résultat. Bien que Saint-Gobain estime que ces déclarations prospectives reposent sur des hypothèses raisonnables à la date de publication du présent document, les investisseurs sont alertés sur le fait qu'elles ne constituent pas des garanties quant à sa performance future. Les résultats effectifs peuvent être très différents des déclarations prospectives en raison d'un certain nombre de risques, connus ou inconnus, d'incertitudes et d'autres facteurs, dont la plupart sont difficilement prévisibles et généralement en dehors du contrôle de Saint-Gobain, et notamment les risques décrits à la Section 1 du Chapitre 6 du présent document de référence. En conséquence, toute précaution doit être prise dans l'utilisation de ces déclarations prospectives. Les informations prospectives contenues dans le présent document de référence ne peuvent s'apprécier qu'au jour de sa publication. Saint-Gobain ne prend aucun engagement de compléter, mettre à jour ou modifier ces déclarations prospectives en raison d'une information nouvelle, d'un événement futur ou de toute autre raison.

2. Résultats RSE

2.1 LA VALIDATION EN 2015 D'UN TABLEAU DE BORD SYNTHÉTIQUE

En 2014, le Groupe a revu ses priorités RSE en fonction de l'évolution de sa stratégie et en impliquant ses parties prenantes internes. Ainsi, cinq feuilles de route RSE ont été finalisées en 2015 et seront déployées en 2016. Elles concernent la gouvernance de la RSE, les solutions durables apportées aux marchés (marchés de la construction et marchés industriels), la limitation des impacts environnementaux, l'épanouissement des collaborateurs et la contribution du Groupe au développement local.

Les catégories d'enjeux prioritaires identifiés lors de l'analyse de matérialité conduite en 2015 (voir Section 1.2 du Chapitre 2) sont donc prises en considération dans la stratégie du Groupe, à la fois par les feuilles de route RSE pour la vision à moyen et long termes et dans les plans d'action opérationnels.

Catégorie d'enjeux prioritaires	Feuille de route RSE	Plan d'action opérationnel
Connaissance des besoins des clients	Solutions durables : Habitat Durable – marchés industriels	Comités Habitat, équipe Habitat Durable
Culture d'excellence	Gouvernance de la RSE	WCM Audit Interne
Développement local	Contribution du Groupe au développement local	Achats Responsables Programme de conformité ; OPEN
Impact environnemental	Limitation des impacts environnementaux	Plan d'action environnemental
Innovation	Chaque feuille de route intègre des actions pour développer l'innovation	NOVA ; programmes transversaux et programmes stratégiques
Leader exemplaire	Gouvernance de la RSE	Programme de conformité
Valeurs humaines	L'épanouissement professionnel des collaborateurs	OPEN

En 2015, un tableau de bord synthétique des indicateurs RSE a été validé par le Conseil d'administration de Saint-Gobain. Il comporte onze indicateurs dont trois ont été identifiés comme prioritaires.

Certains de ces indicateurs figuraient déjà dans les objectifs du Groupe, d'autres seront évalués en 2016.

Feuille de route RSE	Définition	Objectif
INDICATEURS PRIORITAIRES		
 Gouvernance de la RSE	Pourcentage des nouveaux cadres ayant suivi <i>Adhere</i> et <i>Comply</i> dans la 1 ^{re} année de leur intégration	100 %
 Limitation des impacts environnementaux	CO ₂	-20 % d'ici à 2025 (base 2010)
 L'épanouissement professionnel des collaborateurs	Indice de diversité (genre, nationalité, expérience)	
AUTRES INDICATEURS		
 Solutions durables	Nombre de projets Multi-Confort intégrant la couverture pays et segments de marchés	
 Solutions durables	Formation éco-innovation	
 Gouvernance de la RSE	GFI-G4, rester référence FTSE4good et CDP/DJSI à 3 ans	DJSI en 2017
 Limitation des impacts environnementaux	Réduction des événements environnementaux EvE 2	Zéro incident
 L'épanouissement professionnel des collaborateurs	Sécurité : TF2	Zéro accident
 L'épanouissement professionnel des collaborateurs	Indice de loyauté : taux d'absentéisme + formation + taux de démission + indicateur mobilité	Tendance positive
 Contribution du Groupe au développement local	Emplois directs et indirects	
 Contribution du Groupe au développement local	Part des achats locaux (pays) dans les achats totaux	

2.2 LES AUTRES INDICATEURS RSE

2.2.1 Impact environnemental du Groupe et de ses solutions

Les résultats concernant notamment les émissions de CO₂, les rejets en eau et les déchets non valorisés sont présentés en valeur absolue à production réelle par rapport à 2014 pour l'ensemble du Groupe ou pour les 567 sites du périmètre concerné dans la suite du document.

Ils donnent une information sur l'impact environnemental du Groupe. Les indicateurs en lien avec les objectifs triennaux et les objectifs de moyen terme à 2025 concernant les émissions de CO₂, les rejets en eau et les déchets non valorisés, à production comparable à 2014 (ou iso-production 2014) pour le périmètre concerné, sont également présentés. Ces indicateurs représentent la performance environnementale des sites.

a) Dépenses environnementales

Indicateur	2015	2014
Total des dépenses environnementales, dont : *	127,4 M€	123,6 M€
1) Salaires, charges, bonus de toutes les personnes s'occupant du management de l'environnement	27,0 M€	25,1 M€
2) Dépenses effectuées pour obtenir ou renouveler les certifications environnementales (ISO 14001 ou EMAS)	2,6 M€	2,9 M€
3) Taxes environnementales	5,8 M€	8,9 M€
4) Assurances et garanties	6,1 M€	4,3 M€
5) Amendes environnementales	0,1 M€	0,1 M€
6) Coûts des incidents environnementaux	0,3 M€	0,9 M€
7) Coûts des mesures techniques	6,0 M€	7,1 M€
8) Budgets alloués pour les projets R & D en lien avec l'environnement	61,8 M€	59,0 M€
9) Coûts de dépollution de sols, de réhabilitation de sites anciens et divers coûts	17,7 M€	15,1 M€
Investissements ou parties d'investissements liés à la protection de l'environnement	63,3 M€	52,1 M€
Provisions pour risques environnementaux	163,3 M€	155,2 M€

* Les valeurs sont ajustées au périmètre réel.

b) Matières premières et déchets

Indicateur	2015	2014
MATIÈRES PREMIÈRES ET RÉSIDUS DE PRODUCTION		
Quantité de déchets non-valorisés des sites concernés, à production de 2014 *	0,490 Mt	0,496 Mt
Consommation de matières premières vierges des fours verriers des sites concernés*	6,49 Mt	6,46 Mt
Consommation de calcin des fours verriers des sites concernés*	1,69 Mt de calcin interne, et 1,09 Mt de calcin externe	1,64 Mt de calcin interne, et 0,99 Mt de calcin externe
Part de calcin dans la production en tonnes bonnes de laine de verre dans les sites concernés*	19,6 % de calcin interne et 44,9 % de calcin externe	18,6 % de calcin interne et 45,2 % de calcin externe
Part de calcin dans la production en tonnes bonnes de verre plat dans les sites concernés*	29,1 % de calcin interne et 8,9 % de calcin externe	28,6 % de calcin interne et 6,9 % de calcin externe
Part de la production en première fusion de la fonte en tonnes bonnes dans les sites concernés	83,2 %	77,7 %
Part de matières recyclées dans la production en tonnes bonnes de fonte dans les sites concernés*	42,2 %	44,0 %
Part de matières recyclées dans la production en tonnes bonnes de gypse dans les sites concernés*	30,6 %	32,6 %

* Les valeurs sont ajustées au périmètre 2015. Une mise à jour est effectuée pour les valeurs de 2014 en prenant en compte les fermetures ou cessions d'entités.

Déchets non valorisés

En 2015, le Groupe a généré 0,54 million de tonnes de déchets non valorisés.

À production comparable à 2014 (ou iso-production 2014), la quantité de déchets non valorisés pour les sites concernés du Groupe est en diminution (-1,2 %).

En 2015, à production réelle pour le Groupe, la progression des tonnes de déchets valorisés est de 15,3 % en valeur absolue par rapport à 2014. L'objectif de réduction des déchets non valorisés sur la période 2010-2025 est fixé à 50 %. Entre 2010 et 2015, au tiers de la période, le Groupe a enregistré une réduction de la quantité de déchets non valorisés de 15,2 %, soit un avancement de 30 % sur la réalisation de cet objectif.

Consommation de matières**Le verre**

La part de calcin dans la production de verre reste stable pour les sites du périmètre concerné entre 2014 et 2015 : ainsi, en 2015, les fours verriers des sites concernés ont consommé 6,49 millions de tonnes de matières premières vierges (contre 6,46 en 2014), 1,09 million de tonnes de calcin externe (contre 0,99 en 2014) et 1,69 million de tonnes de calcin interne (contre 1,64 en 2014).

La fonte

En 2015, la part de la production en première fusion est de 83,2 % dans les sites concernés (contre 77,7 % en 2014, à périmètre comparable). Cette évolution est liée à la répartition des volumes produits sur les différents sites du Groupe à travers le monde. En 2015,

42,2 % des tonnes bonnes de fonte sont issues de matières recyclées dans les sites concernés (contre 44 % en 2014, à périmètre comparable). La variation de cette valeur d'une année à l'autre est liée à la disponibilité des matières premières provenant du recyclage externe.

Le gypse

Une grande partie des matières recyclées utilisées par l'Activité Gypse provient de filières externes au Groupe. Au cours de l'année 2015, une baisse de la disponibilité de ces matières recyclées externes est à noter, affectant la part de matières recyclées utilisée par l'Activité Gypse. En 2015, dans les sites concernés de l'Activité Gypse, 30,6 % des tonnes bonnes de gypse sont issues de matières recyclées (contre 32,6 % en 2014).

c) Énergie, émissions dans l'air et climat

Indicateur	2015	2014
ÉNERGIE		
Consommation totale d'énergie de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	156 308 TJ	202 840 TJ
Consommation totale d'énergie indirecte de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	33 289 TJ	39 826 TJ
Consommation d'électricité de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	32 501 TJ	38 767 TJ
Consommation de vapeur et d'eau chaude de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	789 TJ	1 060 TJ
Consommation totale d'énergie directe de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	123 019 TJ	163 014 TJ
Consommation de charbon et de coke de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	21 485 TJ	27 550 TJ
Consommation de gaz naturel de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	87 322 TJ	114 783 TJ
Consommation de dérivés du pétrole de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	12 037 TJ	20 454 TJ
ÉMISSIONS DE CO₂		
Émissions directes de CO ₂ des sites concernés à production de 2014*	8,9 Mt	9,2 Mt
Émissions directes de CO ₂ pour l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	9,5 Mt	12,4 Mt
Émissions directes de CO ₂ par tonne bonne de verre dans les sites concernés*	624 kg CO ₂ / tonne bonne de verre	618 kg CO ₂ / tonne bonne de verre
Émissions directes de CO ₂ par tonne bonne de fonte dans les sites concernés*	1 102 kg CO ₂ / tonne bonne de fonte	1 248 kg CO ₂ / tonne bonne de fonte
Émissions directes de CO ₂ par tonne bonne de plâtre dans les sites concernés*	120 kg CO ₂ / tonne bonne de plâtre	120 kg CO ₂ / tonne bonne de plâtre
Autres émissions indirectes (ensemble du Groupe ou périmètre concerné) pertinentes de gaz à effet de serre, en poids (t éq. CO ₂)***	Non concerné	Non concerné
Émissions indirectes de GES (achats d'électricité, vapeur, eau chaude) pour l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	3,5 Mt éq.CO ₂	4,2 Mt éq.CO ₂
ÉMISSIONS DANS L'AIR		
Émissions de SO ₂ par tonne bonne de verre dans les sites concernés*	1,53 kg	1,49 kg
Émissions de SO ₂ par tonne bonne de fonte dans les sites concernés*	1,66 kg	2,90 kg
Émissions de SO ₂ des sites concernés de l'Activité Canalisation et des Activités verrières*	12 974 t	15 224 t
Émissions de NO _x par tonne bonne de verre dans les sites concernés*	2,57 kg	2,57 kg
Émissions de NO _x par tonne bonne de fonte dans les sites concernés*	0,95 kg	1,84 kg
Émissions de NO _x des sites concernés de l'Activité Canalisation et des Activités verrières*	18 309 t	20 004 t
Émissions de poussières par tonne bonne de verre dans les sites concernés*	0,55 kg	0,56 kg
Émissions de poussières par tonne bonne de fonte dans les sites concernés*	1,58 kg	2,16 kg
Émissions de poussières des sites concernés de l'Activité Canalisation et des Activités verrières*	6 559 tonnes	7 820 tonnes

* Les valeurs sont ajustées au périmètre 2015. Une mise à jour est effectuée pour les valeurs de 2014 en prenant en compte les fermetures ou cessions d'entités.

** Le périmètre réel désigne l'ensemble des sites ouverts dans l'outil de reporting Gaïa au 31 décembre de l'année.

*** Les activités de Saint-Gobain ne génèrent pas d'émissions de gaz à effet de serre autres que le CO₂.

Énergie

La consommation d'énergie des sites du périmètre concerné, à iso-production, diminue de 0,7 % entre 2014 et 2015.

En 2015, la consommation d'énergie des sites du Groupe s'établit à 156 308 TJ (en 2014, 202 840 TJ). La part de l'énergie indirecte⁽¹⁾ est stable, à environ 20 % du total de l'énergie consommée.

L'objectif de réduction de la consommation d'énergie sur la période 2010-2025 est fixé à 15 %. Entre 2010 et 2015, au tiers de la période, le Groupe a enregistré une réduction de la consommation d'énergie de 1,6 %, soit un avancement de 11 % sur la réalisation de cet objectif.

Émissions de CO₂

À iso-production, les émissions totales de CO₂ des sites du périmètre concerné ont diminué de 3,3 % entre 2014 et 2015.

À production réelle, les émissions de CO₂ des sites concernés du Groupe en 2015 ont été :

- sur le scope 1 (émissions directes) de 8,91 Mt de CO₂, soit une diminution de 3,2 % en valeur absolue par rapport à 2014 ;
- sur le scope 1 et 2 (émissions directes et émissions indirectes) de 12,2 Mt de CO₂, soit une diminution de 3,8 % en valeur absolue par rapport à 2014.

À iso-production, les émissions de CO₂ des sites du périmètre concerné ont été en 2015 :

- sur le scope 1 (émissions directes) de 8,95 Mt de CO₂, soit une réduction de 2,8 % par rapport à 2014 ;
- sur le scope 1 et 2 (émissions directes et émissions indirectes) de 12,3 Mt de CO₂, soit une réduction de 3,3 % par rapport à 2014.

Les axes prioritaires de la fiabilisation des indicateurs du scope 3 ont été définis en 2015 : l'énergie, les matières premières et les transports. Ils feront l'objet de programmes spécifiques pour un déploiement prochain.

L'objectif de réduction de CO₂ sur la période 2010-2025 est fixé à 20 %. Entre 2010 et 2015, au tiers de la période, le Groupe a enregistré une réduction des émissions de CO₂ de 5,7 %, soit un avancement de 28 % sur la réalisation de cet objectif.

Émissions de NO_x, SO₂ et autres émissions significatives dans l'air

On observe une diminution des émissions de NO_x (-6,3 %) et de poussières (-6,2 %), une diminution significative des émissions de SO₂, (-20,4 %) à production comparable, entre 2014 et 2015, pour les sites du périmètre concerné.

d) Eau

Indicateur	2015	2014
Prélèvements d'eau des sites concernés à production de 2014*	64,2 M de m ³	64,6 M de m ³
Prélèvements totaux d'eau de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	66,9 M de m ³	69,7 M de m ³
Prélèvements d'eau de pluie de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	0,7 M de m ³	0,7 M de m ³
Prélèvements d'eau de ville de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	14,3 M de m ³	15,9 M de m ³
Prélèvements d'eau de surface de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	29,6 M de m ³	28,9 M de m ³
Prélèvements d'eau de nappe phréatique de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	19,8 M de m ³	22,7 M de m ³
Rejets totaux d'eau de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	39,1 M de m ³	42,8 M de m ³
Rejets d'eau dans le milieu naturel de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	29,5 M de m ³	32,1 M de m ³
Rejets d'eau dans le réseau de collecte de la ville de l'ensemble du Groupe à périmètre réel**	8,8 M de m ³	10,2 M de m ³

* Les valeurs sont ajustées au périmètre 2015. Une mise à jour est effectuée pour les valeurs de 2014 en prenant en compte les fermetures ou cessions d'entités.

** Le périmètre réel désigne l'ensemble des sites ouverts dans l'outil de reporting Gaïa au 31 décembre de l'année.

Prélèvements en eau

À production comparable à 2014 (ou iso-production 2014), les sites concernés⁽²⁾ du Groupe ont réduit de 0,6 % leurs prélèvements en eau en 2015.

À production réelle les sites concernés du Groupe ont, en 2014, prélevé 68,4 millions de m³ d'eau soit une réduction de 0,9 % en valeur absolue.

En 2015, l'ensemble des sites du Groupe ont prélevé 66,9 millions de m³ d'eau. La quantité d'eau prélevée depuis 2014 a diminué de 4,0 %.

Rejets en eau

À iso-production, les rejets d'eau des sites du périmètre concerné ont diminué de 5,5 % entre 2014 et 2015.

En 2015, le volume total des rejets liquides en eau du Groupe s'élevait à 39,1 millions de m³.

À production réelle, les sites concernés du Groupe, en 2015, ont rejeté 38,0 millions de m³ d'eau, soit une réduction de 4,7 % en valeur absolue par rapport à 2014. Cette diminution provient de la poursuite du déploiement de la politique Eau qui s'appuie sur le standard « Eau » et sur une grille d'évaluation du risque d'exposition et de sensibilité des sites.

L'objectif de réduction des rejets d'eau sur la période 2010-2025 est fixé à 80 %. Entre 2010 et 2015, au tiers de la période, le Groupe a enregistré une réduction des rejets d'eau de 17,6 %, soit un avancement de 22 % sur la réalisation de cet objectif.

Recyclage de l'eau

Saint-Gobain encourage le recyclage de l'eau en interne, notamment par la mise en place de circuits fermés, ce qui limite considérablement le prélèvement sur les ressources naturelles. La part des sites ayant mis en place ces circuits fermés a progressé en 2015, particulièrement dans le Pôle Matériaux Innovants. Les procédés utilisés dans le Groupe sont souvent complexes. Grâce à l'application du standard « Eau », l'objectif est de progresser pour à terme fiabiliser cette mesure sur l'ensemble du périmètre.

Le standard « Eau » continue à être déployé en priorité sur les sites industriels identifiés comme ayant les niveaux de risque les plus élevés. Le déploiement complet du standard sur ces sites est prévu à l'horizon 2016.

⁽¹⁾ Électricité et chaleur achetées.

⁽²⁾ Production réellement réalisée en 2014.

2.2.2 Capital humain

a) Santé et sécurité

Indicateur	2015	2014
Taux de fréquence des accidents détectés (TF2) dans le Groupe à périmètre réel ⁽¹⁾	3,9	4,5
Taux de fréquence des accidents avec arrêt de plus de 24 heures (TF1) dans le Groupe à périmètre réel	1,9	2,1
Taux de gravité Groupe à périmètre réel ⁽¹⁾	0,12	0,15
Taux de fréquence des accidents avec arrêt de plus de 24 heures (TF1) du Pôle Distribution Bâtiment à périmètre réel ⁽¹⁾	2,8	2,9
Taux de fréquence des accidents déclarés (TF2) des Pôles industriels à périmètre réel*	3,0	3,5
Nombre d'événements mortels liés au travail de salariés Saint-Gobain	1	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	243	210
Nombre de sites certifiés Santé-Sécurité à périmètre réel	366	385
Part des sites proposant des visites médicales périodiques régulières à périmètre comparable	79 %	77 %
Nombre de maladies professionnelles en France	166	115
Taux d'absentéisme	5,8 %	4,6 %
Pourcentage de salariés couverts par une protection sociale en France et taux de couverture	95 % bénéficiant d'un taux de couverture à 93 %	95 % bénéficiant d'un taux de couverture à 94 %
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
Extension du programme aux familles	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
Part des accords signés avec les instances représentatives du personnel en matière de santé et de sécurité	5,4 %	7,0 %

* Les valeurs sont ajustées au périmètre 2015. Une mise à jour est effectuée pour les valeurs de 2014 en prenant en compte les fermetures ou cessions d'entités.

Réduction des accidents du travail

OBJECTIF 2016
TF2 < 4,8

Depuis plusieurs années, grâce aux efforts de tous, le Groupe enregistre une baisse continue des accidents. Pour les périodes triennales précédentes, le Groupe s'était jusqu'ici fixé des objectifs de réduction de son taux de fréquence des accidents avec arrêt de plus de 24 heures (TF1).

Pour cette nouvelle période triennale (2014-2016), afin de refléter la maturité du Groupe en matière de sécurité, Saint-Gobain a déterminé un objectif de réduction de son taux de fréquence des accidents avec et sans arrêt de plus de 24 heures (TF2).

Le Groupe s'est ainsi fixé un objectif de TF2 inférieur à 4,8 en 2016. Il a dépassé cet objectif dès 2014, avec un TF2 des employés et intérimaires de Saint-Gobain de 4,5. En 2015 cette amélioration s'est poursuivie, portant le TF2 des employés et des intérimaires à 3,9. Le TF2 industriel est de 3,0 en 2015 contre 3,5 en 2014, soit une amélioration de 0,5 point.

En 2015, le taux de fréquence des accidents avec arrêt de plus de 24 heures (TF1) des employés et intérimaires de Saint-Gobain s'est établi à 1,9 pour le Groupe, soit 0,14 point de moins qu'en 2014.

Le taux de gravité (TG), c'est-à-dire le nombre de jours d'arrêt par millier d'heures travaillées, est de 0,12.

Prévention des accidents graves

En 2015, le Groupe a déploré 5 accidents mortels liés au travail : 1 concernant un employé et 4 concernant des sous-traitants. Cela engage chaque collaborateur à poursuivre les efforts vers le zéro accident du travail.

Ces accidents ont concerné les populations suivantes :

- salariés de Saint-Gobain : 1 (1 en 2014) ;
- sous-traitants : 4 (1 en 2014) ;
- intérimaires : 0 (0 en 2014) ;
- tiers présents sur les sites du Groupe : 0 (0 en 2014).

Le Groupe enregistre par ailleurs, en 2015, 9 décès non liés au travail et 2 accidents mortels de trajet (contre 8 décès non liés au travail et 12 accidents mortels de trajet en 2014).

Visites médicales et prévention des maladies professionnelles

La part des sites proposant des visites médicales périodiques régulières a progressé en 2015 (à 79 %), le nombre de sites sur lequel est suivi cet indicateur est passé de 1 173 en 2014 à 1 196 en 2015 à périmètre comparable.

Par ailleurs, Saint-Gobain renforce son système de suivi des maladies professionnelles en suivant leur nombre et leur(s) cause(s) pour adapter ses actions de prévention aux contextes locaux. En 2015, 166 maladies professionnelles ont été déclarées en France.

⁽¹⁾ Les indicateurs couvrent les salariés de Saint-Gobain et les intérimaires.

Absentéisme

Le taux d'absentéisme augmente de 4,6 % en 2014 à 5,8 % en 2015. Les causes d'absentéisme les plus fréquentes sont la maladie (55,8 %), la maternité (11,5 %) et les accidents du travail (2,6 %).

Impact durant le cycle de vie des produits ou services sur la santé et la sécurité

Pour les nouveaux produits, la filière Recherche et Développement intègre les préoccupations sanitaires et de sécurité dans ses cahiers des charges. Une procédure de validation Environnement, Hygiène industrielle et Sécurité (EHS) fait partie du processus de suivi des projets de recherche et de lancement de nouveaux produits. Elle rassemble dans un outil tous les critères à vérifier concernant les matières premières, le processus de fabrication, l'usage du produit et la fin de vie. Des formations à cette démarche et à la pratique de cet outil sont par ailleurs organisées dans les centres de recherche du

Groupe. En 2015, cinq sessions de formation ont eu lieu pour l'Europe. Cette formation a été déployée dans les centres d'Amérique du Nord et est en cours de déploiement en Chine. Elle est systématiquement incluse dans la formation des chefs de projet R & D en Europe.

Pour les produits existants, l'évaluation des impacts sur la santé et la sécurité est réalisée. Des programmes spécifiques de mesure des expositions sont effectués pour certains produits. C'est par exemple le cas pour les émissions de Composés Organiques Volatils (COV).

L'évaluation de la sécurité des produits avant leur mise sur le marché est également réalisée, en conformité avec la réglementation (par exemple, la directive européenne sur la sécurité des produits).

Bilan des accords relatifs à la santé-sécurité

L'équilibre vie privée-vie professionnelle, la qualité de vie au travail ou la prévention du stress font aussi l'objet d'accords ou de plans d'action signés avec les représentants du personnel.

b) L'emploi

Indicateur	2015*	2014*
Effectif total	170 372 personnes	172 032 personnes
Répartition des effectifs par genre H/F	78,6 % / 21,4 %	79,0 % / 21,0 %
Répartition des effectifs par zone géographique	Graphique	Graphique
Taux d'ouvriers	40,6 %	41,2 %
Taux d'employés, techniciens et agents de maîtrise	43,5 %	43,5 %
Taux de cadres	15,9 %	15,3 %
Taux de CDD ⁽¹⁾	4,6 %	4,1 %
Taux de CDD convertis en CDI	43,1 %	32,7 %
Taux de départ	14,0 %	14,8 %
Taux de démission	5,3 %	5,5 %
Taux de licenciement	3,8 %	4,4 %
Taux de recrutement	16,2 %	14,1 %
Nombre de salariés recrutés	27 576 personnes	23 786 personnes

* Les valeurs sont ajustées au périmètre 2015. Une mise à jour est effectuée pour les valeurs de 2014 en prenant en compte les fermetures ou cessions d'entités.

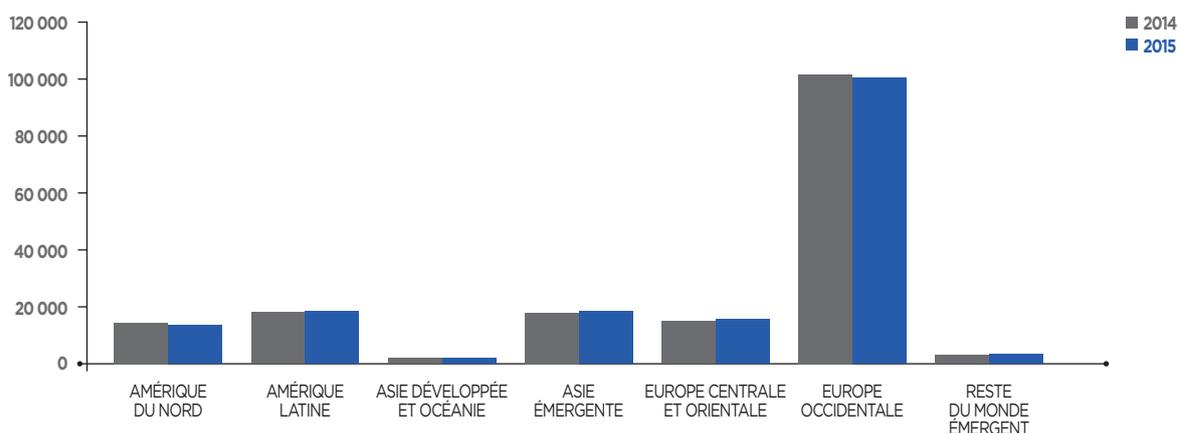
Effectif total du Groupe

Au 31 décembre 2015, l'effectif total du Groupe est de 170 372 personnes (181 742 personnes en 2014 et 187 071 personnes en 2013). Par rapport à 2013, l'effectif total est en baisse de 8,9 %. Cette variation s'explique par des cessions opérées en 2015, notamment celle de Verallia. À structure comparable, les effectifs du Groupe baissent de 1 % en 2015.

Les effectifs se maintiennent dans toutes les zones géographiques, à l'exception de la zone Amérique du Nord qui connaît une baisse plus marquée de ses effectifs en raison de la cession de deux sociétés de la Distribution Bâtiment.

De même, la répartition de l'effectif total entre les différentes zones géographiques reste quasiment identique à celle de 2014.

ÉVOLUTION DES EFFECTIFS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



⁽¹⁾ Base de calcul : hors Amérique du Nord, soit 91,8 % du périmètre.

Effectifs par Pôle⁽¹⁾

Le Pôle Matériaux Innovants représente 34,5 % des effectifs, le Pôle Produits pour la Construction 27,1 %, le Pôle Distribution Bâtiment 36,2 %. Les effectifs des Pôles Matériaux Innovants et Produits pour la Construction sont stables, puisqu'ils varient respectivement de -0,1 % et -0,3 %. Les effectifs du Pôle Distribution Bâtiment ont connu une diminution de 2,7 %, avec des situations variables d'une région du monde à une autre.

Effectifs par type de contrat

En 2015, les salariés ayant un contrat à durée indéterminée représentent 95,4 % de l'effectif total. Le nombre de salariés ayant un contrat à durée déterminée augmente légèrement en 2015 et représente 4,6 % des salariés du Groupe (4,1 % en 2014).

En 2014, le taux de transformation de contrats à durée déterminée en contrats à durée indéterminée est en nette augmentation à 43,1 % contre 32,7 % en 2014.

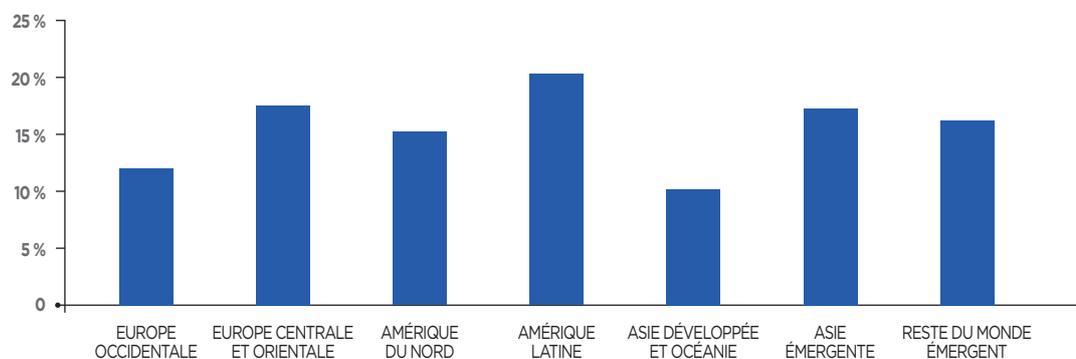
Recrutements et rotation des salariés

Les recrutements sont opérés localement par les Délégations Générales et les sociétés du Groupe qui définissent la stratégie la plus appropriée à leur environnement.

En 2015, 27 576 personnes ont été recrutées par Saint-Gobain (23 786 en 2014), soit 16 % d'augmentation par rapport à 2014. Le taux de recrutement représente 16,2 % de l'effectif total (14,1 % en 2014). Afin de renforcer la capacité d'innovation du Groupe, 133 cadres chercheurs ont été recrutés en 2015 (soit 17 de plus qu'en 2014).

Du fait de la nette augmentation du taux de recrutement (16,2 % en 2015 et 14,1 % en 2014) et de la stabilisation des taux de départ et de démission, le taux de rotation des salariés du Groupe augmente sensiblement, puisqu'il s'élève à 15,1 % (contre 14,4 % en 2014). Le taux de licenciement diminue en 2015 à 3,8 % (4,4 % en 2014).

Enfin, le taux de rotation des salariés varie sensiblement d'une zone géographique à une autre en raison des contextes économiques locaux. Les économies émergentes enregistrent des taux de rotation des effectifs plus élevés que l'Europe occidentale, l'Amérique du Nord et l'Asie développée.

ROTATION DES SALARIÉS PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE**Mobilité professionnelle**

Indicateur	2015*	2014*
Nombre de salariés cadres en mobilité entre Activités ⁽²⁾	537	572
Nombre de salariés cadres en mobilité entre filières ⁽²⁾	986	878
Nombre de salariés cadres en mobilité géographique ⁽²⁾	209	200

* Les valeurs sont ajustées au périmètre 2015. Une mise à jour est effectuée pour les valeurs de 2014 en prenant en compte les fermetures ou cessions d'entités.

En 2015, la mobilité entre Activités s'est développée tandis que les mobilités entre filières et les mobilités géographiques ont légèrement diminué.

Organisation du travail

Indicateur	2015	2014
Part des salariés travaillant en équipe	31,7 %	31,7 %
Taux d'heures supplémentaires	3,8 %	3,7 %
Taux d'intérim	6,1 %	6,5 %
Taux des emplois à temps partiel	2,6 %	3,0 %

Travail en équipe

Compte tenu de la part des activités industrielles du Groupe, 31,7 % des salariés travaillent en équipe par cycles. L'organisation du travail peut s'effectuer sur deux ou trois postes (2x8 heures, 3x8 heures), ou au-delà, pour les activités à « feu continu » (5x8 heures), c'est-à-dire

365 jours par an et 24 heures sur 24. Dans l'ensemble du Groupe, le travail à feu continu s'organise en cycles, alternant des temps de travail et de repos.

Dans le Pôle Distribution Bâtiment, l'accompagnement de la demande des clients peut parfois conduire les salariés à travailler en équipe.

⁽¹⁾ Hors effectifs holding et fonctions support.

⁽²⁾ Source : PeopleGroup.

c) Relations sociales

Indicateur	2015	2014
Part des salariés disposant d'une instance représentative du personnel	66,9 %	67,8 %
Part des salariés du Groupe bénéficiant d'une convention collective ⁽¹⁾ (et en France)	71,5 % (100 % en France)	72,9 % (100 % en France)
Nombre d'accords signés avec les partenaires sociaux	1 677	1 370
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

Organisation du dialogue social

Le dialogue social est une composante essentielle de la vie du Groupe et un levier de son développement à long terme. En 2015, 66,9 % des effectifs sont représentés par une instance représentative élue. Ce taux est en légère diminution par rapport à 2014.

Saint-Gobain considère les conventions collectives comme un outil indispensable de négociation au sein d'une entreprise ou d'une branche professionnelle. En 2015, 71,5 % de l'effectif global est couvert par une convention collective. Cet indicateur est en constante augmentation au niveau du Groupe mais varie d'une région du monde à une autre du fait des différences entre les législations nationales. En France, 100 % de l'effectif est couvert par des conventions collectives.

Accords signés avec les partenaires sociaux

Au total, 1 677 accords ont été signés en 2015. Ces accords portent sur les thèmes suivants : salaires (34,8 %), temps de travail (23,4 %), emploi (11,4 %), santé-sécurité au travail (5,4 %) et formation (4,7 %).

Délai minimal de notification préalable à toute modification d'organisation

Le Groupe n'effectue des licenciements collectifs, des restructurations ou des fermetures de sites que s'ils sont absolument inévitables. La taille de Saint-Gobain, la diversité de ses activités et de ses implantations sont des atouts pour favoriser la mobilité et le retour à l'emploi. Le processus de notification préalable aux modifications d'organisation est très variable d'un pays à l'autre. Dans la plupart des Délégations Générales, il s'agit d'une obligation légale ou spécifiée dans un accord d'entreprise. Les délais de notification peuvent aller, suivant les zones, de deux à quinze semaines, avec toutefois certaines situations particulières (comme celle de l'Allemagne où le délai peut aller de deux semaines à sept mois).

d) Formation

Indicateur	2015	2014
Part de la masse salariale des investissements en formation	2,0 %	1,8 %
Salariés ayant suivi une formation au cours de l'année	83,7 %	72,9 %
Nombre moyen d'heures de formation par salarié par an	26,3 heures	23,3 heures
Part des stages de formation technique et l'EHS ⁽²⁾	35,4 % de formations techniques 40,3 % de formations EHS	36,1 % de formations techniques 43,0 % de formations EHS
Part des salariés du Groupe bénéficiant d'un entretien annuel	65,0 %	63,9 %
Part des salariés non-cadres bénéficiant d'un entretien annuel	60,1 %	58,9 %
Part des salariés cadres bénéficiant d'un entretien annuel	90,5 %	91,0 %

Heures de formation et salariés formés

Plus de 4,4 millions d'heures de formation ont été dispensées dans le Groupe en 2015. L'effort de formation du Groupe représente 2 % de la masse salariale.

La part des salariés ayant bénéficié d'une formation en 2015 atteint 83,7 % des effectifs. Cette part est de 100 % pour les salariés cadres et de 78,2 % pour les salariés non-cadres. En 2015, chaque salarié a bénéficié en moyenne de 26,3 heures de formation par an. Pour les salariés cadres, le nombre moyen d'heures de formation par an s'élève à 33,2 heures. Pour les non-cadres, il s'élève à 20,2 heures.

Au total, les formations techniques représentent 35,4 % des formations et celles consacrées à l'EHS 40,3 %. La répartition des formations par

thématique est la suivante : environnement (3,4 %), hygiène-santé (3,5 %) et sécurité (22,3 %) et généraliste EHS (11,2 %).

En 2015, dans une logique d'amélioration continue, les données de formation du périmètre France, Italie, Belgique, Espagne, Portugal, Royaume-Uni, Allemagne, Brésil, Canada, et États-Unis font l'objet d'une vérification par un organisme tiers indépendant. Sur ce périmètre, les données sont les suivantes :

- nombre total d'heures de formation : 2,7 millions d'heures ;
- part de la masse salariale consacrée à la formation : 2,3 % ;
- part des salariés ayant bénéficié d'une formation : 73,1 % ;
- nombre moyen d'heures de formation par salarié et par an : 25,5 heures.

⁽¹⁾ Base de calcul : hors Amérique du Nord, soit 91,9 % du périmètre.

⁽²⁾ En 2015, ces indicateurs ont été calculés sur la base du nombre de stages.

Selon la nouvelle Doctrine de Formation Groupe adoptée en 2014, à l'étranger les stages de formation en présentiel ne sont pris en compte que lorsque leur durée est supérieure à 5 heures. Cependant, les heures de formation comptabilisées dans certains pays incluent encore une part de formation en présentiel de moins de 5 heures due au manque de maturité dans l'application de la nouvelle Doctrine.

Entretiens annuels et d'évolution de carrière

En 2015, le Groupe a augmenté le nombre d'entretiens annuels menés pour l'ensemble des salariés. Ainsi, 65 % des salariés du Groupe ont

bénéficié d'un entretien annuel (63,9 % en 2014). Ce taux s'élève à 90,5 % pour les salariés cadres et 60,1 % pour les salariés non-cadres. Saint-Gobain s'est fixé comme objectif la réalisation d'entretiens annuels pour l'ensemble des collaborateurs cadres.

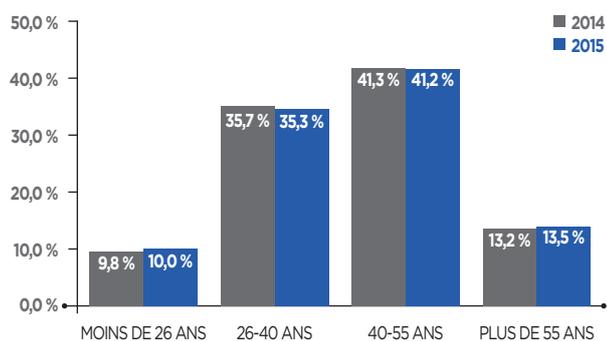
En 2015, plus de 1 000 revues annuelles de personnel ont été réalisées pour dynamiser les carrières et créer des opportunités de mobilité pour les cadres.

e) Non-discrimination

Indicateur	2015	2014
Taux de recrutement de jeunes de moins de 26 ans	30,7 %	37,0 %
Part des contrats jeunes (alternance, apprentissage...) en France	3,7 %	3,6 %
Taux de recrutement de salariés âgés de 50 ans ou plus	6,0 %	7,2 %
Part des femmes dans l'effectif total	21,4 %	21,0 %
Part des femmes employées, techniciennes et agents de maîtrise dans l'effectif total féminin	65,3 %	66,2 %
Part de femmes ouvrières dans l'effectif total féminin	19,0 %	18,9 %
Part de femmes cadres dans l'effectif total féminin	15,7 %	14,9 %
Part des femmes cadres dans l'effectif total cadres	21,4 %	20,9 %
Taux de recrutement cadres par genre H/F	71,3 % / 28,7 %	72,8 % / 27,2 %
Promotion de femmes cadres sur total promotion des cadres	25,7 %	24,5 %
Part de femmes sur le total de cadres dirigeants	8,7 %	10,4 %
Rapport entre le salaire moyen des hommes et des femmes en France	0,9	0,9
Part des salariés handicapés dans le Groupe	1,7 %	1,6 %
Part des salariés handicapés en France	3,2 %	3,7 %
Nombre de postes aménagés pour les salariés handicapés en France	172	101
Nombre d'incidents ayant pour motif déclaré le harcèlement	64	20

Diversité de génération

RÉPARTITION DES EFFECTIFS PAR ÂGE



Saint-Gobain se préoccupe de l'équilibre de la pyramide des âges de ses salariés en veillant au maintien de la part des populations les plus jeunes et de celle des seniors selon le contexte de chaque pays.

En outre, 8 470 jeunes de moins de 26 ans ont été recrutés chez Saint-Gobain en 2015. Ils représentent 30,7 % des embauches dans le Groupe, soit une diminution par rapport à 2014 (37,0 %). À fin décembre 2015 en France, 1 557 jeunes suivaient un cursus de

formation en alternance dans le cadre de contrats de professionnalisation ou d'apprentissage, ce qui représente un taux d'alternance de 3,7 %, soit 0,1 point de plus qu'en 2014, 31 % de ces contrats en alternance ont été embauchés à la suite de leur formation chez Saint-Gobain.

Le Groupe travaille avec l'Agence Française pour le Développement International des Entreprises, pour proposer des postes en contrat V.I.E (Volontariat International en Entreprise). Au 1^{er} janvier 2016, 90 V.I.E. étaient en cours dans le Groupe.

Enfin, les salariés de plus de 50 ans ont représenté 6,0 % des recrutements du Groupe en 2015, ce qui représente une diminution par rapport à 2014 (7,2 %).

Mixité des genres

À fin 2015, la part des femmes dans l'effectif total du Groupe est de 21,4 % (21 % en 2014). Le taux de recrutement des femmes est légèrement en baisse (25,1 % en 2015 pour 25,5 % en 2014).

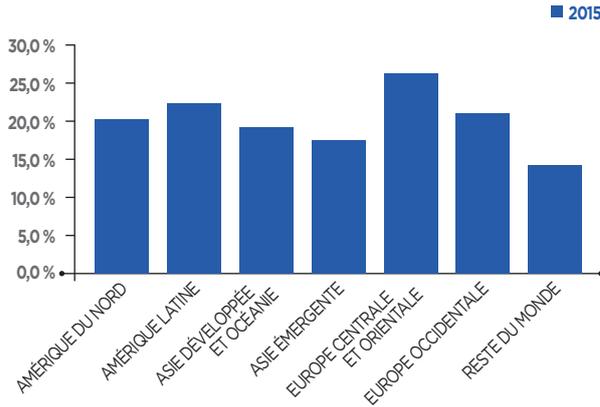
Les femmes salariées de Saint-Gobain se répartissent en 6 934 ouvrières (19 % des femmes du Groupe), 23 804 employés, techniciens, personnels de vente et agents de maîtrise (65,3 %), et 5 731 cadres (15,7 %). La proportion des femmes dans les postes à responsabilité a augmenté atteignant 21,4 % de femmes parmi les cadres même si leur place parmi les cadres dirigeants s'est réduite en 2015 (8,7 % en 2015 pour 10,4 % en 2014).

En France, l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes est mesurée, entre autres, par le rapport salarial homme/femme pour différents niveaux de postes. En 2015, les rapports salariaux sont quasiment identiques à ceux de 2014 et varient en fonction de l'âge et de l'ancienneté des salariés. Lorsque des écarts sont identifiés, les Activités du Groupe mettent en œuvre des actions ciblées de correction, parfois grâce à des enveloppes dédiées. Saint-Gobain s'est engagé à réviser la rémunération des femmes concernées par un ou

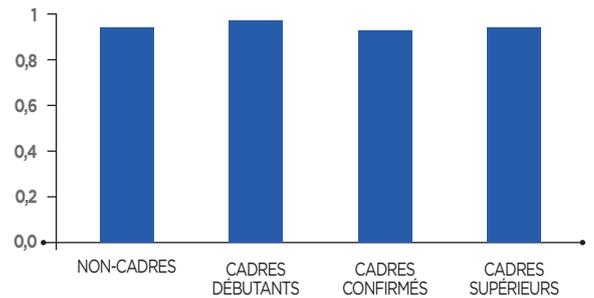
plusieurs congés de maternité, en fonction des augmentations générales et individuelles de la même catégorie et à ne pas appliquer de proratisation sur le bonus.

Le Groupe est attentif à l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle de ses salariés. Dans le cadre des congés parentaux, Saint-Gobain s'engage à favoriser le retour au travail de ses salariés dans les meilleures conditions possibles.

TAUX DE FÉMINISATION PAR ZONE GÉOGRAPHIQUE



RAPPORT ENTRE LE SALAIRE DES HOMMES ET DES FEMMES EN FRANCE



Source : PeopleGroup

Congés de parentalité en France en 2015

Nombre de femmes ayant pris un congé de maternité	413
Nombre de femmes ayant pris un congé parental	173
Nombre d'hommes ayant pris un congé de paternité	1 064
Nombre d'hommes ayant pris un congé parental	15

Handicap

L'insertion et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap sont des sujets importants pour Saint-Gobain. Les salariés en situation de handicap représentent 1,7 % des effectifs du Groupe et 4,1 % de l'effectif d'assujettissement à la cotisation Agefiph en France (soit 1 325 salariés).

Par ailleurs, en France, 172 postes de travail ont été aménagés en partenariat avec la médecine du travail et dans certains cas avec l'Agefiph.

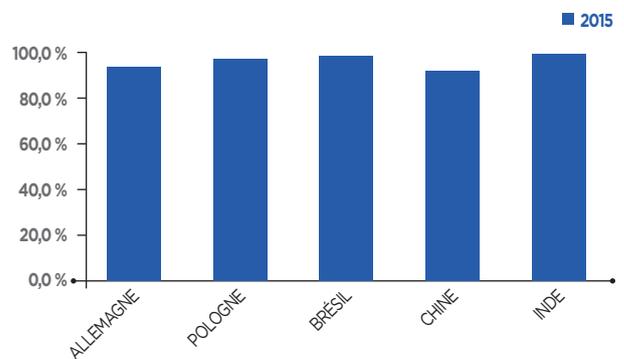
Incidents ayant pour motif déclaré le harcèlement

Les sociétés du Groupe déclarent tous les incidents ayant pour motif le harcèlement qui ont fait l'objet d'une plainte ou non, en cours de jugement ou caractérisés comme tels. En 2015, 64 incidents de harcèlement ont été recensés, dont 63 pour lesquels une plainte légale a été déposée. 61 plaintes sont toujours en cours d'étude par les juridictions locales. Chaque incident est suivi et traité par les sociétés concernées. Les Délégations Générales et les sociétés mettent également en place des actions spécifiques de sensibilisation, notamment par la diffusion de chartes, codes de conduite et par formations sur les enjeux de la diversité.

Encadrement local

Le développement des activités à l'international passe par la constitution d'équipes locales qui permettent à Saint-Gobain de s'adapter en permanence aux spécificités de chaque pays.

PART DES RESSORTISSANTS NATIONAUX PARMIS L'ENCADREMENT DANS 5 PAYS D'IMPLANTATION DU GROUPE



f) Avantages

Indicateur	2015	2014
Nombre de salariés (ou anciens salariés) ayant souscrit au Plan d'Épargne du Groupe	plus de 90 000	plus de 90 000
Part des actions détenues par les salariés du Groupe	7,6 %	7,5 %
Pourcentage des droits de vote détenus par le fonds du Plan d'Épargne du Groupe	11,9 %	11,8 %
Nombre de pays bénéficiant du Plan d'Épargne du Groupe	43	42
Part des salariés bénéficiant d'un accord d'intéressement en France	98,6 %	98,8 %

Plan d'Épargne du Groupe

Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) constitue une voie privilégiée d'association des salariés à l'entreprise et de participation à ses résultats (voir la Section 2.3 du Chapitre 7).

Intéressement et participation

En France, la quasi-totalité des salariés (98,6 %) bénéficient en 2015 d'un accord d'intéressement collectif (99,0 % en 2014). 49 millions d'euros ont été versés aux salariés au titre de l'intéressement et 28 millions au titre de la participation, ce qui représente 5,3 % de la masse salariale concernée.

2.2.3 Développement économique local

Indicateur	2015	2014
Nombre de conventions signées avec les entreprises pour la création d'emplois externes en France	24 conventions	70 conventions
Engagement financier dans le cadre des conventions d'aide aux PME en France	1,1 million d'euros	1,1 million d'euros
Nombre de journées d'appui technique aux PME en France	206 jours	256 jours
Nombre d'emplois externes créés en France grâce au soutien de Saint-Gobain Développement	274 emplois	291 emplois

En France en 2015, Saint-Gobain Développement a signé 24 conventions avec des entreprises, soit un engagement financier de 1,1 million d'euros, contribuant à la création directe de 227 emplois. Ces prêts sont accordés pour soutenir en priorité des projets d'entreprises engagées dans une démarche de développement durable.

Le programme visant à mettre à disposition l'expertise des salariés du Groupe auprès des PMI et des PME des territoires a représenté 206 jours d'appui en compétence.

En prenant pour base le mode de calcul habituellement retenu dans les conventions de revitalisation en France, cet effort représente l'équivalent de 47 emplois indirectement soutenus par Saint-Gobain.

274 emplois externes ont été créés en France grâce au soutien de Saint-Gobain Développement. Il s'agit de la somme du nombre d'emplois créés dans le cadre des conventions signées avec les entreprises (227) et du nombre d'emplois indirectement soutenus par Saint-Gobain dans le cadre de l'appui technique (47).

Ce dernier chiffre est obtenu en appliquant un coefficient de 0,23 au nombre de journées d'appui technique. Ce coefficient est calculé en tenant compte d'une valorisation de l'appui technique à hauteur de 1 000 euros par journée et d'une division de la somme obtenue par 3 fois la valeur brute mensuelle du SMIC.

2.2.4 Autres indicateurs RSE

a) Information et étiquetage requis sur les produits et les services

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

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

- des fiches de déclarations volontaires de données de sécurité pour des articles ou substances non classées ;
- la déclaration dans une base de données pour l'industrie automobile IMDS (*International Material Data System*) de la composition des composants et matières fournis ;
- des étiquetages spécifiques comme la Fiche de Données Environnementales et Sanitaires en France pour les produits de la construction.

b) Programmes de veille de la conformité aux lois, normes et codes volontaires relatifs à la communication marketing, y compris publicité, promotion et sponsoring

Saint-Gobain fonde son développement sur des valeurs formalisées dans les Principes de Comportement et d'Action. Ceux-ci imposent

en particulier le respect de la réglementation (respect de la légalité), des normes professionnelles (engagement professionnel) et des règles internes (principe de loyauté). Leur application fait l'objet du programme de conformité du Groupe (voir Section 1.1 du Chapitre 3). De son côté, l'équipe Habitat Durable effectue une veille et émet des recommandations permettant aux équipes marketing dans les Activités de mieux connaître les labels existants pour les bâtiments et les produits de la construction (voir Section 3.2.2. du Chapitre 3). L'objectif est de favoriser les labels faisant de l'analyse du cycle de vie un critère de choix.

c) Subventions et aides publiques substantielles

Les Activités du Groupe ne sont pas directement dépendantes des dispositifs de subventions ou d'aides publiques. Les subventions et aides publiques reçues ne sont pas consolidées au niveau du Groupe. Ces aides peuvent être perçues aussi bien au niveau international que national ou local.

Il existe par exemple :

- des aides au cas par cas pour certaines implantations industrielles ;
- des aides à la localisation des activités de recherche et de développement, notamment en France ;
- des dispositifs d'assurance pour les investissements à l'étranger.

5 GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE

1. Composition et fonctionnement du Conseil d'administration	107
1.1 Composition du Conseil d'administration	107
1.2 Fonctionnement du Conseil d'administration	120
2. Rémunération des organes d'administration et de direction	126
2.1 Rémunération versée aux administrateurs – jetons de présence	126
2.2 Rémunération du dirigeant mandataire social	127
2.3 Rémunérations des membres de la Direction du Groupe	137
2.4 Plans de rémunération à long terme (options sur actions, actions de performance et unités de performance)	137
3. Transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux	142

1. Composition et fonctionnement du Conseil d'administration

La présente Section, établie avec le concours du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance du Conseil, rend compte, en application de l'article L. 225-37 du Code de commerce, de la composition du Conseil, de l'application du principe de représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein et des conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil (voir Section 2.1 du Chapitre 6 pour l'intégralité du rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne et de gestion des risques, et 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 novembre 2015, consultable sur le site internet du MEDEF à l'adresse suivante : www.medef.com.

Les pratiques de la Société sont conformes aux recommandations contenues dans le code AFEP-MEDEF (le « code AFEP-MEDEF »), à l'exception de la recommandation suivante, pour les raisons exposées ci-après :

Recommandation du code AFEP-MEDEF à laquelle il est dérogé

Représentation des hommes et des femmes au sein du Conseil d'administration (Recommandation 6.4)
En matière de représentation des hommes et des femmes, l'objectif est que chaque conseil atteigne puis maintienne un pourcentage d'au moins 20 % de femmes dans un délai de trois ans et d'au moins 40 % de femmes dans un délai de six ans, à compter de l'assemblée générale de 2010.

Pratique de Saint-Gobain et justification

Au 1^{er} février 2016, le Conseil comprend six femmes sur quinze membres (40 %), et satisfait ainsi aux recommandations du code AFEP-MEDEF comme aux prescriptions de la loi du 27 janvier 2011 sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration. Dans les hypothèses de renouvellement évoquées à la Section 1.1.4 du présent Chapitre 5, du fait de la réduction envisagée de la taille du Conseil d'administration, le pourcentage de femmes en son sein deviendrait inférieur à 40 % à compter de l'Assemblée générale devant se tenir en 2016 (voir Sections 1.1.2 et 1.1.4 du présent Chapitre 5 ci-dessous).

1.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.1.1 Membres du Conseil d'administration

Le tableau ci-après présente de manière synthétique la composition du Conseil d'administration et des Comités au 1^{er} février 2016. Le Conseil comprend 17 membres, dont un administrateur représentant les salariés actionnaires et deux membres représentant les salariés en application de la loi, nommés pour une durée de quatre ans.

Nom	Âge	Indépendant	Autres mandats ⁽³⁾	CAR ⁽⁴⁾	CNRG ⁽⁵⁾	CSRSE ⁽⁶⁾	Années de présence
Pierre-André de Chalendar	57	Non	1			(M) ⁽⁷⁾	10
Isabelle Bouillot	66	Non	1				18
Alain Destrain	59	Non ⁽¹⁾	0				1
Jean-Martin Folz	69	Non	1			(P) ⁽⁸⁾	15
Bernard Gautier	56	Non	1		(M)		8
Anne-Marie Idrac	64	Oui	2		(M)		5
Sylvia Jay	69	Oui ⁽⁹⁾	2		(M)		15
Pamela Knapp	58	Oui	2	(M)			3
Pascal Laï	53	Non ⁽¹⁾	0				1
Agnès Lemarchand	61	Oui	2	(M)			3
Frédéric Lemoine	50	Non	2	(M)		(M)	7
Jacques Pestre	59	Non ⁽²⁾	0				5
Olivia Qiu	49	Oui	0				5
Denis Ranque	64	Non	1				13
Gilles Schnepf	57	Non	1				7
Jean-Dominique Senard	63	Oui	1	(P)			4
Philippe Varin	63	Oui	2		(P)		3
Nombre de réunions	Conseil : 8			CAR : 5	CNRG : 4	CSRSE : 6	
Taux de présence	92 %			80 %	100 %	100 %	

⁽¹⁾ Administrateur représentant les salariés, nommé en application de la loi, non comptabilisé dans le calcul des ratios d'administrateurs indépendants et de parité au sein du Conseil d'administration, conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF.

⁽²⁾ 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.

⁽³⁾ Exercés au sein de sociétés cotées (hors Compagnie de Saint-Gobain).

⁽⁴⁾ Comité d'audit et des risques.

⁽⁵⁾ Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

⁽⁶⁾ Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise.

⁽⁷⁾ Membre d'un Comité.

⁽⁸⁾ Président d'un Comité.

⁽⁹⁾ Administrateur indépendant jusqu'au 2 juin 2016, conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF.

Le Conseil d'administration s'interroge chaque année, notamment à l'occasion de son auto-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. Il est envisagé que le Conseil poursuive la réduction de sa taille au fur et à

mesure des échéances de mandats pour se composer de 16 membres, dont une femme indépendante supplémentaire, à l'issue de l'Assemblée générale devant se tenir en 2016 (voir Sections 1.1.4 et 1.2.4 du présent Chapitre 5).

Les fiches ci-après présentent les membres du Conseil d'administration au 1^{er} février 2016, 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

Français Compagnie de Saint-Gobain
 « Les Miroirs »
57 ans 18 avenue d'Alsace
 92400 Courbevoie

Nombre d'actions détenues : 115 624
Date de première nomination : juin 2006
Date de début de mandat : juin 2014
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2017

Expertise et expérience

Diplômé de l'ESSEC, ancien élève de l'École Nationale d'Administration et ancien Inspecteur des Finances, M. Pierre-André de Chalendar est entré à la Compagnie de Saint-Gobain en tant que Directeur du Plan le 1^{er} octobre 1989. Directeur des Abrasifs Europe (1992-1996), puis de la Branche Abrasifs (1996-2000) 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.

Principale fonction exercée : Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain

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

1. COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Isabelle Bouillot



Administrateur

Française 42 rue Henri Barbusse
66 ans 75005 Paris

Nombre d'actions détenues : 1 542
Date de première nomination : juin 1998
Date de début de mandat : juin 2012
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2015

Expertise et expérience

Diplômée de droit public et de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Mme Isabelle Bouillot est ancienne élève de l'École Nationale d'Administration. D'abord en fonction à la Direction du Budget, elle a été successivement Directeur du Cabinet du ministre de l'Emploi (1982) et Directeur adjoint du Cabinet du ministre de l'Économie et des Finances (1983-1984). Après avoir présidé l'Union des Banques à Paris (1985-1986), elle a été nommée Commissaire du Gouvernement à la Mission de contrôle des activités financières (1986-1989). Conseiller économique à la Présidence de la République (1989-1991), puis Directeur du Budget au ministère de l'Économie et des Finances (1991-1995). Elle a rejoint, en juin 1995, la Caisse des Dépôts et Consignations en qualité de Directeur Général Adjoint chargé de la direction des activités bancaires et financières, puis de Président du Directoire de CDC Finance-CDC IXIS, fonctions qu'elle a quittées au deuxième semestre 2003.

Mme Isabelle Bouillot a été membre du Conseil des Marchés Financiers de 1997 à 2003. Depuis 2007, Mme Isabelle Bouillot exerce des mandats sociaux au sein de sociétés chinoises.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

Mme Isabelle Bouillot est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 1998.

Principale fonction exercée : Présidente de China Equity Links

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Présidente de China Equity Links SAS
- Administrateur d'Air France-KLM*
- Gérante majoritaire d'IB Finance
- Président de CEL Partners Ltd (Hong Kong)
- Membre du Conseil de surveillance de Gimar Finance
- Administrateur de Yafei Dentistry Limited**
- Administrateur de Crystal Orange Hotel Holdings Limited**
- Administrateur de JD Holding Inc.**

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Administrateur de Dexia* (Belgique) (jusqu'en mai 2012)
- Administrateur d'Umicore* (Belgique) (jusqu'en avril 2015)

* société cotée

** société immatriculée hors de France dans laquelle China Equity Links détient une participation

Alain Destrain



Administrateur salarié

Français Saint-Gobain Interservices
« Les Miroirs »
59 ans 18 avenue d'Alsace
92400 Courbevoie

Nombre d'actions détenues : 474
Date de première nomination : décembre 2014
Date de début de mandat : décembre 2014
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2017

Expertise et expérience

M. Alain Destrain a effectué la plus grande partie de sa carrière professionnelle au sein de l'usine de Vauxrot chez Saint-Gobain Emballage (SGE, ancien Pôle Conditionnement). Il s'est engagé très tôt dans un parcours syndical, d'abord, au sein de l'usine de Vauxrot, puis dans les instances syndicales locales et nationales comme Secrétaire chargé des affaires syndicales à l'Union Départementale de l'Aisne pendant 3 ans puis comme membre du Bureau Fédéral du Verre et de la Céramique depuis 1999. En 2002, il a été chargé de la négociation collective dans la Branche du Verre Mécanique par la FNTVC. Au sein des instances de la société Saint-Gobain Emballage et du Groupe Saint-Gobain, il a été représentant syndical (affilié à la Confédération Générale du Travail - CGT), puis membre titulaire du Comité Central d'Entreprise de SGE, Délégué Syndical Central de Verallia, Secrétaire du Comité de Groupe Saint-Gobain, membre de la Convention Européenne pour le Dialogue Social et membre du Comité Restreint. En 2013, dans le cadre de la reconnaissance des parcours syndicaux, il a suivi une formation qualifiante à Sciences Po Paris.

M. Destrain exerce les fonctions d'Auditeur sécurité au sein de Saint-Gobain Interservices depuis le 1^{er} janvier 2015.

M. Alain Destrain est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis décembre 2014.

Principale fonction exercée : Auditeur sécurité, Saint-Gobain Interservices

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

Néant

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

Néant



Jean-Martin Folz



Administrateur
Président du Comité stratégique et de la RSE

Français Compagnie de Saint-Gobain
« Les Miroirs »
69 ans 18 avenue d'Alsace
92400 Courbevoie

Nombre d'actions détenues : 1 717
Date de première nomination : mars 2001
Date de début de mandat : juin 2013
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2016

Expertise et expérience

M. Jean-Martin Folz est ancien élève de l'École Polytechnique et ingénieur des Mines. Après un an à Tokyo à la Maison Franco-Japonaise, il débute sa vie professionnelle en 1972 dans une direction régionale du ministère de l'Industrie ; entre 1975 et 1978, il occupe différentes fonctions dans des cabinets ministériels et en dernier lieu est directeur du cabinet du Secrétaire d'État à l'Industrie. En 1978, il entre dans le Groupe Rhône-Poulenc, où il est d'abord directeur d'usine à Saint-Fons puis Directeur Général Adjoint de Rhône-Poulenc Spécialités Chimiques. Il est Directeur Général Adjoint puis Président-Directeur Général de Jeumont-Schneider, filiale du groupe Schneider, de 1984 à 1987. Il est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain de 1986 à 1987. En juillet 1987, il devient Directeur Général de Pechiney puis Président de Carbone Lorraine. En 1991, il est nommé Directeur Général de Eridania Béghin-Say et Président de Béghin-Say. Il entre dans le Groupe PSA Peugeot Citroën en juillet 1995 et devient Directeur de la Division Automobile du Groupe en avril 1996. Il est nommé Président du Groupe PSA Peugeot Citroën à compter du 1^{er} octobre 1997. Il devient également à cette date Président d'Automobiles Peugeot et d'Automobiles Citroën, fonctions qu'il exerce jusqu'en 2007. De juin 2007 à mars 2010, M. Jean-Martin Folz a exercé la Présidence de l'Association Française des Entreprises Privées (AFEP).

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

M. Jean-Martin Folz est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis mars 2001.

Principale fonction exercée : Administrateur de sociétés

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administrateur d'Axa*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Administrateur d'Alstom* (jusqu'en juin 2015)
- Administrateur de Société Générale* (jusqu'en mai 2015)
- Administrateur de Solvay* (Belgique) (jusqu'en 2014)
- Président du Conseil d'administration d'Eutelsat-Communications* (jusqu'en 2013)
- Membre du Conseil de surveillance d'ONF-Participations (jusqu'en 2012)
- Administrateur de Carrefour* (jusqu'en 2011)

* société cotée

Bernard Gautier



Administrateur
Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

Français Wendel
56 ans 89 rue Taitbout
75009 Paris

Nombre d'actions détenues : 1 151
Date de première nomination : juin 2008
Date de début de mandat : juin 2012
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2015

Expertise et expérience

M. Bernard Gautier est ingénieur de formation (SUPELEC). Il a débuté sa carrière en créant une entreprise dans le secteur des médias, AG Euromedia puis a poursuivi sa carrière de 1983 à 1989, en tant que consultant puis Directeur d'études chez Arthur Andersen, dans le secteur média-presse et services.

Après douze ans chez Bain & Company, dont il devient *Senior Partner* et membre de l'*International Board of Directors* en 1999, il a rejoint Atlas Venture début 2001 en tant que *General Partner* et responsable du bureau de Paris de 2000 à 2003.

Il a une expérience opérationnelle de l'investissement et une expérience approfondie des technologies de l'information, des télécommunications et des services associés ainsi que des fonds de LBO et Private Equity.

M. Bernard Gautier a rejoint le groupe Wendel en 2003 pour en devenir membre du Directoire en 2005. Il a exercé les fonctions de Président du Conseil d'administration de Lineis (2003-2005), administrateur de Wheelabrator Allevard (2004- 2005) et de TFM (Groupe Wheelabrator Allevard) (2004-2005) et Vice-Président du Conseil de surveillance d'Editis (2004-2008).

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

M. Bernard Gautier est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2008.

Principale fonction exercée : Membre du Directoire de Wendel

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Membre du Directoire de Wendel*
- Président de Expansion 17 SA SICAR**, Global Performance 17 SA SICAR**, Winvest International SA SICAR**, Oranje-Nassau Développement SA SICAR**, Winvest Conseil SA**, CSP Technologies Parent SA**
- Vice-Président de Constantia Flexibles GmbH**
- Gérant de Materis Luxembourg S.à.r.l.**
- Administrateur de Constantia Lux Parent SA**, IHS Holding Ltd.**, Materis SAS**, Sofisamc**, Stahl Holdings BV**, Stahl Group SA**, Stahl Lux2 SA**, Stichting Administratiekantoor Il Stahl Groep II**, Trief Corporation SA**, Wendel Japan KK**, Winvest Part BV**

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Administrateur de Communication Media Partner (jusqu'en 2013)
- Vice-Président du Conseil d'administration de Deutsch Group SAS** (jusqu'en 2012)
- Gérant de Materis Parent S.à.r.l.** (jusqu'en 2015)
- Vice-président de Vigilant GP LLC, Vigilant Holdings LLP, Vigilant Merger Sub LLC** (jusqu'en 2015)
- Gérant de CSP Technologies S.à.r.l.** (jusqu'en 2015)

* société cotée

** société immatriculée hors de France dans laquelle Wendel détient une participation.

1. COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Anne-Marie Idrac



Administrateur indépendant
Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

Française Compagnie de Saint-Gobain
 « Les Miroirs »
 64 ans 18 avenue d'Alsace
 92400 Courbevoie

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 qui sera clos le 31 décembre 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 Directrice générale de l'Établissement Public d'Aménagement de Cergy-Pontoise (1990-1993), puis Directrice des Transports Terrestres (1993-1995). En 1995, elle est nommée Secrétaire d'État aux Transports, fonction qu'elle exerce jusqu'en juin 1997. Elle est élue Député des Yvelines en 1997 et en 2002, et Conseillère Régionale d'Ile-de-France de 1998 à 2002. De 2002 à 2006, Mme Idrac est Présidente-Directrice Générale de la RATP, puis Présidente de la SNCF de 2006 à 2008. En mars 2008, elle est nommée Secrétaire d'État au Commerce Extérieur, fonction qu'elle exerce jusqu'en novembre 2010. Mme Idrac a été, par ailleurs, Présidente du Mouvement Européen-France de 1999 à 2005 et membre du Conseil Économique et Social de 2004 à 2008. Elle est également Vice-Président de la Fondation Robert Schuman et membre de l'Advisory Board de HEC. Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous. Mme Anne-Marie Idrac est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2011.

Principale fonction exercée : Présidente du Conseil de surveillance d'Aéroport Toulouse-Blagnac

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Présidente du Conseil de surveillance d'Aéroport Toulouse-Blagnac
- Administrateur de Bouygues*
- Administrateur de Total*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Membre du Conseil de surveillance de Vallourec* (jusqu'en mai 2015)
- Administrateur de Mediobanca* (Italie) (jusqu'en 2014)

* société cotée

Sylvia Jay



Administrateur indépendant
Membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

Britannique 38 Markham Street
 Londres SW3 3NR
 69 ans (Grande-Bretagne)

Nombre d'actions détenues : 1 030
Date de première nomination : juin 2001
Date de début de mandat : juin 2012
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2015

Expertise et expérience

Lady Jay a exercé précédemment au sein de la haute fonction publique britannique diverses fonctions dans l'administration pour le développement outre-mer (*Overseas Development Administration* - ODA), ainsi que, en position de détachement, auprès du ministère français de la Coopération, du Trésor français et de la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement (BERD). Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous. Lady Jay est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2001.

Principale fonction exercée : Administrateur de sociétés

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administrateur de Lazard Limited** (États-Unis)
- Administrateur de Groupe Casino*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Administrateur d'Alcatel-Lucent* (jusqu'en 2014)
- *Chairman* du Pilgrim Trust (jusqu'à fin 2014) (Royaume-Uni)
- *Trustee* de The Body Shop Foundation (jusqu'en 2011), de l'Entente Cordiale Scholarship Scheme et de Prison Reform Trust (jusqu'en 2014) (Royaume-Uni)
- *Vice Chairman* puis *Chairman* de L'Oréal UK & Ireland (jusqu'en 2013)

* société cotée

** société cotée immatriculée hors de France

Pamela Knapp



Administrateur indépendant
Membre du Comité d'audit et des risques

Allemande Compagnie de Saint-Gobain
« Les Miroirs »
58 ans 18 avenue d'Alsace
92400 Courbevoie

Nombre d'actions détenues : 818
Date de première nomination : juin 2013
Date de début de mandat : juin 2013
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2016

Expertise et expérience

Diplômée de l'université de Berlin et de l'université de Harvard, Mme Pamela Knapp a débuté sa carrière en 1987 comme consultante en Fusion/Acquisition chez Deutsche Bank Morgan Grenfell GmbH et chez Fuchs Consult GmbH.

En 1992, elle est nommée Directeur des « Projets Stratégiques » puis de la Branche « Maintenance & Service » au sein du secteur Transportation Systems du Groupe Siemens, fonctions qu'elle occupe jusqu'en 1997. De 1998 à 2000, elle est membre du Directoire et Directeur Administratif et Financier (CFO) de Siemens SA, Belgique et Luxembourg.

En 2000, elle est Directeur du département central « Corporate Development Executives » du Groupe Siemens puis, à partir de 2004, membre du Directoire et Directeur Administratif et Financier du secteur « Power Transmission & Distribution » du Groupe Siemens jusqu'en 2009. De 2009 au mois d'octobre 2014, elle a été membre du Directoire de GfK SE.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

Mme Pamela Knapp est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2013.

Principale fonction exercée : Administrateur de sociétés

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Membre du Conseil de surveillance, du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et du Comité financier et d'audit de Peugeot SA*
- Administrateur de HKP Group AG (Suisse)
- Administrateur et membre du Comité d'audit de Panalpina World Transport (Holding) Ltd.* (Suisse)

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Membre du Directoire de GfK SE, (Allemagne) (2009 - 2014)
- Membre du Conseil de surveillance de Monier Holdings SCA (Luxembourg) (2009 - 2013)

* société cotée

Pascal Lai



Administrateur salarié

Français Saint-Gobain Sekurit France
249 boulevard Drion
53 ans 59580 Aniche

Nombre d'actions détenues : 1 307
Date de première nomination : décembre 2014
Date de début de mandat : décembre 2014
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2017

Expertise et expérience

M. Pascal Lai a rejoint le Groupe en 1986 à l'usine d'Aniche (Saint-Gobain Sekurit, Pôle Matériaux Innovants) au sein de laquelle il a travaillé pendant 20 ans en production dans l'environnement des fours, puis comme ouvrier. Il a débuté dans les années 2000 un parcours syndical (affilié à la Confédération Française Démocratique du Travail - CFDT) où il a occupé successivement des mandats de titulaire au sein du Comité d'Établissement d'Aniche, de titulaire Délégué du Personnel et de membre titulaire du CHSCT. Il est également membre titulaire du Comité Central d'Entreprise de Saint-Gobain Sekurit France. De plus, il a détenu les mandats de membre titulaire au Comité de Groupe Saint-Gobain, de coordinateur Groupe depuis 2011 et de membre titulaire de la Convention pour le Dialogue Social Européen. M. Lai exerce les fonctions d'Animateur Environnement, Hygiène, Sécurité interne au sein de la société Saint-Gobain Sekurit France depuis le 1^{er} décembre 2014.

M. Pascal Lai est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis décembre 2014.

Principale fonction exercée : Animateur Environnement, Hygiène, Sécurité de Saint-Gobain Sekurit France

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

Néant

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

Néant

Agnès Lemarchand



Administrateur indépendant
Membre du Comité d'audit et des risques

Française Compagnie de Saint-Gobain
« Les Miroirs »
61 ans 18 avenue d'Alsace
92400 Courbevoie

Nombre d'actions détenues : 2 252
Date de première nomination : juin 2013
Date de début de mandat : juin 2013
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2016

Expertise et expérience

Diplômée de l'École Nationale Supérieure de Chimie de Paris (ENSCP) et du MIT (USA), et titulaire d'un MBA de l'INSEAD, Mme Agnès Lemarchand a débuté sa 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 Prodicol, 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.

Principale fonction exercée : Administrateur de sociétés

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Administrateur de CGG*
- Administrateur de BioMérieux*
- Président de Orchard SAS

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- 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 d'audit et des risques
Membre du Comité stratégique et de la RSE

Français Wendel
89 rue Taitbout
50 ans 75009 Paris

Nombre d'actions détenues : 835
Date de première nomination : avril 2009
Date de début de mandat : juin 2012
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2015

Expertise et expérience

Diplômé de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC) et de l'Institut d'Études Politiques de Paris, licencié en droit, ancien élève de l'École Nationale d'Administration, M. Frédéric Lemoine est inspecteur des finances.

En 1992-1993, il dirige pendant un an l'Institut du Cœur d'Hô Chi Minh Ville au Vietnam et devient, de 2004 à 2013, Secrétaire général de la Fondation Alain Carpentier qui a soutenu cet hôpital.

De 1995 à 1997, il est Directeur adjoint du cabinet du ministre du Travail et des Affaires sociales, chargé de la coordination de la réforme de la Sécurité sociale et de la réforme hospitalière, et parallèlement chargé de mission auprès du Secrétaire d'État à la Santé et à la Sécurité sociale.

De 1998 à 2002, il est, auprès de M. Serge Kampf et du Directoire de 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, fonction qu'il a quittée lors de sa nomination comme Président du Directoire de Wendel en avril 2009.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

M. Frédéric Lemoine est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis avril 2009.

Principale fonction exercée : Président du Directoire de Wendel

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Président du Directoire de Wendel*
- Président du Conseil d'administration de Bureau Veritas*
- Président du Conseil de surveillance de Constantia Flexibles** (Autriche)
- Président du Conseil de surveillance d'Oranje-Nassau Groep BV** (Pays-Bas)
- Président du Conseil d'administration de Trief Corporation** (Luxembourg)

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Vice-Président du Conseil d'administration de Bureau Veritas* (jusqu'en 2013)
- Administrateur de Legrand* (2009-2013)
- Administrateur de Groupama* (2005-2012) et Président du Comité d'audit et des comptes (2005-2011)
- Administrateur de Flamel Technologies (jusqu'en 2011)
- Président de Winbond SAS (jusqu'en 2011)

* société cotée

** société immatriculée hors de France dans laquelle Wendel détient une participation

Jacques Pestre



Administrateur représentant les actionnaires salariés

Français SGDB France
Immeuble le Mozart
59 ans 13/15 rue Germaine Tailleferre
75940 Paris cedex 19

Nombre d'actions détenues : 3 447
Date de première nomination : juin 2011
Date de début de mandat : juin 2015
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 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 le Directeur Général Adjoint de SGDB France en charge de l'enseigne POINT.P.

M. Jacques Pestre exerce en outre des mandats de Président, Président du Conseil d'administration, Président-Directeur Général ou administrateur dans les sociétés suivantes du Pôle Distribution Bâtiment du Groupe Saint-Gobain : DOCKS DE L'OISE, SONEN (depuis 2012) BMSO, BMCE, COMASUD, BMRA, Méridionale des Bois et Matériaux MBM, CIBOMAT, THUON (depuis 2011) DECO CERAM (depuis 2009) BOCH FRÈRES (2008).

M. Jacques Pestre est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2011 et Président du Conseil de surveillance du FCPE « Saint-Gobain PEG France ».

Principale fonction exercée : Directeur Général Adjoint de SGDB France en charge de l'enseigne POINT.P

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe
Néant

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe
Néant

Olivia Qiu



Administrateur indépendant

Française Philips Lighting
Chinoise Building HBT-11
49 ans Amstelplein 2
1096 BC Amsterdam
(Pays-Bas)

Nombre d'actions détenues : 800
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 qui sera clos le 31 décembre 2018

Expertise et expérience

Mme Olivia Qiu est ingénieure de l'Université de Nankai, licenciée en électronique de la *China Electronic Science and Technology University* (UESTC) et docteur en science de gestion de l'École supérieure des affaires de Grenoble.

À partir de 1987, Mme Olivia Qiu a été ingénieur responsable de la conception de radars militaires, puis de recherche et développement de la *China Chengdu Design Institute n° 784*.

En 1997, elle entre chez Alcatel en qualité de responsable de projet pour la négociation de trois co-entreprises pour Alcatel *China Cable Sector*. En 1998, elle est nommée Directeur des ventes d'Alcatel pour la Région Est de la Chine, puis, en 2000 Directeur des opérations commerciales. Elle devient, en 2002, Directeur en charge du marketing et des opérations 3G pour Alcatel Shanghai Bell, et de 2004 à 2005, Directeur du développement pour la région Asie-Pacifique d'Alcatel.

À partir de 2005, elle dirige les activités commerciales, marketing, solutions techniques et implémentation d'Alcatel Chine. En 2008, elle est nommée Directeur Régional pour l'Asie de l'Est, Directeur Général d'Alcatel-Lucent Shanghai Bell.

Mme Olivia Qiu a été Directeur Général en charge du développement de la branche d'activités « *Strategic Industries* » d'Alcatel-Lucent jusqu'en 2013. Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

Mme Olivia Qiu est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2011.

Principales fonctions exercées : Directeur de l'innovation de Philips Lighting
Vice-Président exécutif de Philips

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe
Néant

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Directeur général d'Alcatel-Lucent Shanghai Bell** (jusqu'en 2013)
- Administrateur d'Alcatel-Lucent Shanghai Bell**
- Vice-Présidente du Conseil d'administration d'Alcatel-Lucent Qingdao Telecommunications**
- Présidente du Conseil d'administration d'Alcatel-Lucent Shanghai Bell Enterprise Communications Co. Ltd**, Alcatel-Lucent Sichuan Bell Communication System Co. Ltd**, Lucent Technologies Qingdao Telecommunications Enterprise Co. Ltd**, Lucent Technologies Information** et Communications of Shanghai Ltd**

** société immatriculée hors de France

1. COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Denis Ranque



Administrateur

Français
64 ans
Airbus Group
12 rue Pasteur – BP 76
92152 Suresnes Cedex

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 qui sera clos le 31 décembre 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 Group. Il a été Président du Conseil d'administration de Mines Paris Tech, du Cercle de l'Industrie et de l'Association Nationale de la Recherche et de la Technologie. M. Denis Ranque est actuellement Président du Haut Comité de Gouvernement d'Entreprise, co-Président de La Fabrique de l'industrie et 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.

Principale fonction exercée : Président du Conseil d'administration d'Airbus Group

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Président du Conseil d'administration d'Airbus Group*
- Administrateur de CMA-CGM
- Administrateur de Scilab Enterprises

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Président du Conseil d'administration de Technicolor* (jusqu'en 2012)
- Administrateur du Fonds Stratégique d'Investissement (FSI) et de CGG* (jusqu'en 2012)

* société cotée

Gilles Schnepf



Administrateur

Français
57 ans
Legrand
128 avenue du Maréchal de Lattre de Tassigny
87045 Limoges Cedex

Nombre d'actions détenues : 800
Date de première nomination : juin 2009
Date de début de mandat : juin 2013
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2016

Expertise et expérience

M. Gilles Schnepf est diplômé de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC). Il a débuté sa carrière chez Merrill Lynch comme Directeur des départements obligataires et dérivés. En 1989, il rejoint le groupe Legrand où il occupe divers postes avant d'être nommé Directeur Général Délégué (2000), membre du Comité de Direction et administrateur (2001), Vice-Président Directeur Général (2004) puis Président-Directeur Général de Legrand depuis 2006. Il est également Président de la FIEEC (Fédération des Industries Électriques, Électroniques et de Communication) depuis juillet 2013. Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous. M. Gilles Schnepf est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2009.

Principale fonction exercée : Président-Directeur Général de Legrand

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Président-Directeur Général de Legrand*
- Divers mandats et fonctions exercés au sein de sociétés filiales du groupe Legrand

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Divers mandats et fonctions exercés au sein de sociétés filiales du groupe Legrand

* société cotée

Jean-Dominique Senard


**Administrateur indépendant
Président du Comité d'audit et des risques**

Français Michelin
63 ans 23 place des Carmes-Déchaux
63040 Clermont-Ferrand Cedex 9

Nombre d'actions détenues : 1 830
Date de première nomination : juin 2012
Date de début de mandat : juin 2012
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2015

Expertise et expérience

Diplômé de l'école des Hautes Études Commerciales (HEC) et titulaire d'une maîtrise en droit, M. Jean-Dominique 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.

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.

Principale fonction exercée : Président de la Gérance de Michelin

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Président de la Gérance de Michelin*

Autres mandats exercés et échus au cours des cinq dernières années en dehors du Groupe

- Administrateur de SEB* (jusqu'en mai 2013)

* société cotée

Philippe Varin


**Administrateur indépendant
Président du Comité des nominations,
des rémunérations et de la gouvernance**

Français Areva
63 ans 1, place Jean Millier
92400 Courbevoie

Nombre d'actions détenues : 1 026
Date de première nomination : juin 2013
Date de début de mandat : juin 2013
Date d'échéance du mandat : AG appelée à statuer sur les comptes de l'exercice qui sera clos le 31 décembre 2016

Expertise et expérience

Ancien élève de l'École Polytechnique et de l'École des Mines de Paris, M. Philippe Varin a rejoint le Groupe 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'Areva. Il est également représentant spécial du ministre des Affaires étrangères et du développement international pour les pays de l'ASEAN et Président du Cercle de l'Industrie depuis 2012.

Ses autres mandats et fonctions exercés au cours des cinq dernières années sont décrits ci-dessous.

M. Philippe Varin est administrateur de la Compagnie de Saint-Gobain depuis juin 2013.

Principale fonction exercée : Président du Conseil d'administration d'Areva

Mandats et fonctions en cours en dehors du Groupe

- Président du Conseil d'administration d'Areva*
- Administrateur d'EDF* (jusqu'au 12 mai 2016)

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 de GEFCO SA (2009-2012)

* société cotée

1.1.2 Indépendance des membres du Conseil d'administration, parité, représentation des salariés actionnaires et des salariés

Indépendance

Sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil d'administration a procédé à l'examen annuel de la situation des administrateurs au regard de l'ensemble des critères d'indépendance énoncés par le code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées auquel la Société se réfère.

Le Conseil a notamment examiné, 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 indépendant (au regard de l'application des autres critères d'indépendance). Il en résulte qu'à l'exception de Monsieur Senard, aucun de ces administrateurs indépendants 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 M. Jean-Dominique Senard, Président de la Gérance de Michelin et des relations d'affaires entretenues entre les groupes Michelin et Saint-Gobain.

Les flux d'affaires entre ces deux groupes, toutes activités confondues et au niveau mondial, qui représentent moins de 0,1 % de leurs chiffres d'affaires consolidés respectifs, 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, celui-ci n'a pas vocation à intervenir dans le cadre des relations commerciales des différentes composantes des Métiers du Groupe : les Pôles et leurs satellites (Activités, Métiers et leurs divisions) sont en effet gérés de façon décentralisée par les directions concernées. A fortiori, M. Senard, en sa qualité d'administrateur du Groupe Saint-Gobain, ne dispose d'aucun pouvoir décisionnel direct ou indirect dans le cadre de l'établissement ou du maintien de ces courants d'affaires. Si toutefois, par extraordinaire, une telle question devait être débattue lors d'un Conseil, le règlement intérieur du Conseil prévoit des règles de gestion des conflits d'intérêts aux termes desquelles l'administrateur intéressé aurait le devoir d'informer le Président-Directeur Général de sa situation et de s'abstenir de participer aux débats et délibérations sur le sujet en cause (voir Section 1.1 du Chapitre 9).

Compte tenu de ce qui précède, le Conseil a considéré que M. Senard n'entretient pas, directement ou indirectement, de relations d'affaires significatives avec le Groupe susceptibles d'affecter sa liberté de jugement ou son 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 1^{er} février 2016, sept administrateurs sur quatorze (soit 50 %) répondent à l'intégralité des critères d'indépendance et sont donc considérés comme des administrateurs indépendants : Mesdames Anne-Marie Idrac, Sylvia Jay, Pamela Knapp,

Agnès Lemarchand et Olivia Qiu et Messieurs Jean-Dominique Senard et Philippe Varin. Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, Monsieur Jacques Pestre, représentant les actionnaires salariés, et Messieurs Alain Destrain et Pascal Lai, représentant les salariés, ne sont pas comptabilisés pour établir cette proportion.

Parité et diversité

Au 1^{er} février 2016, le Conseil comprend six femmes sur quinze membres (40 %), et satisfait ainsi aux recommandations du code AFEP-MEDEF précité comme aux prescriptions de la loi du 27 janvier 2011 sur la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration. Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, Monsieur Jacques Pestre, représentant les actionnaires salariés, est comptabilisé pour établir cette proportion, à la différence de Messieurs Alain Destrain et Pascal Lai, représentant les salariés, qui ne le sont pas.

Au 1^{er} février 2016, parmi les membres du Conseil d'administration élus par l'assemblée générale des actionnaires, trois membres sur quinze (soit 20 %) sont de nationalité étrangère. 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).

Représentation des salariés actionnaires et des salariés

Messieurs Alain Destrain et Pascal Lai, désignés comme administrateurs représentant les salariés par le Comité de Groupe de la Société conformément aux statuts de la Société et en application de la loi, ainsi que Monsieur Jacques Pestre, administrateur représentant les salariés actionnaires, également nommé en application de la loi, 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 (Madame Daveau, élue par les membres du Comité d'entreprise et représentant les salariés) siège au Conseil d'administration avec voix consultative.

Les statuts et le règlement intérieur du Conseil prévoient que chaque administrateur doit détenir au nominatif un minimum de 800 actions, la loi exonérant les administrateurs représentant les salariés, actionnaires ou non, de ce type d'obligation.

1.1.3 Conflits d'intérêts et déclarations relatives aux membres du Conseil d'administration

À la connaissance de la Compagnie de Saint-Gobain, au 1^{er} février 2016, il n'existe aucun lien familial entre les administrateurs de la Compagnie, et, au cours des cinq dernières années, aucun administrateur n'a fait l'objet d'une condamnation pour fraude, n'a été associé à une faillite, mise sous séquestre ou liquidation, n'a fait l'objet d'une incrimination ou sanction publique officielle prononcée par des autorités statutaires ou réglementaires et/ou n'a été empêché par un tribunal d'agir en qualité de membre d'un organe d'administration, de direction ou de surveillance d'un émetteur ou d'intervenir dans la gestion ou la conduite des affaires d'un émetteur.

Il n'existe pas, à la connaissance de la Compagnie de Saint-Gobain, de conflit d'intérêts entre la Compagnie et les membres du Conseil d'administration au titre de leurs intérêts privés ou professionnels, ou de contrat de service liant personnellement un membre du Conseil d'administration à la Compagnie ou à l'une de ses filiales prévoyant l'octroi d'avantages au terme d'un tel contrat.

Le règlement intérieur du Conseil prévoit des règles de gestion des conflits d'intérêts dans l'hypothèse où une telle situation devait se présenter : l'administrateur intéressé aurait le devoir d'en informer le Président-Directeur Général et de s'abstenir de participer aux débats et délibérations sur le sujet en cause (voir Section 1.1.2 du Chapitre 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 2015	Isabelle Bouillot (juin 1998) Bernard Gautier (juin 2008) Sylvia Jay (juin 2001) 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 2016	Jean-Martin Folz (mars 2001) Pamela Knapp (juin 2013) Agnès Lemarchand (juin 2013) Gilles Schnepf (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 2017	Pierre-André de Chalendar (juin 2006) Alain Destrain (décembre 2014) Pascal Lai (décembre 2014)
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) Olivia Qiu (juin 2011) Denis Ranque (juin 2003)

Il sera proposé à l'Assemblée générale devant se tenir le 2 juin 2016 de renouveler les mandats d'administrateur de Messieurs Gautier, Lemoine et Senard. Ces administrateurs ont fait preuve d'une grande assiduité : au cours de l'exercice 2015, Bernard Gautier a assisté à sept des huit réunions du Conseil et à l'ensemble des réunions du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance ; Frédéric Lemoine a assisté à l'ensemble des réunions du Conseil et du Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise et à quatre des cinq réunions du Comité d'audit et des risques ; et Jean-Dominique Senard a assisté à l'ensemble des réunions du Conseil et du Comité d'audit et des risques.

Mesdames Bouillot et Jay n'ont pas souhaité le renouvellement de leur mandat. Durant les années de leur mandat, leur expérience et leur jugement ont beaucoup apporté aux débats et décisions du Conseil.

Dans l'hypothèse du renouvellement des mandats de Messieurs Gautier, Lemoine et Senard, et de la nomination de Madame Iêda Gomes Yell, administratrice indépendante, de nationalité étrangère, par l'Assemblée générale des actionnaires devant se tenir le 2 juin 2016, à l'issue de cette Assemblée, le nombre de femmes siégeant au sein du Conseil d'administration serait porté à cinq sur quatorze (soit une proportion de 35,7 %) et le nombre d'administrateurs indépendants au sein du Conseil, calculé conformément aux règles fixées par le code AFEP-MEDEF, serait porté à sept sur treize (soit une proportion de 53,9 %).

Du fait de la réduction envisagée de la taille du Conseil d'administration, qui se composait de 18 membres à fin 2014, à compter de l'Assemblée générale du 2 juin 2016, la Société dérogera, entre l'Assemblée générale des actionnaires du 2 juin 2016 et celle du 8 juin 2017, à la recommandation 6.4 du code AFEP-MEDEF relative à la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil qui préconise qu'une proportion de 40 % de femmes, parmi les administrateurs élus par l'Assemblée, siège au Conseil d'administration à compter de l'Assemblée générale devant se tenir en 2016. Il est précisé que la Société s'est toujours conformée aux recommandations relatives à la représentation équilibrée des hommes et des femmes au sein du Conseil et les a même anticipées : alors que la recommandation ne préconisait qu'une proportion de 20 % de femmes au sein du Conseil, celle-ci a atteint un taux de 37 % dès juin 2014 et de 40 % en juin 2015. Il est en outre précisé que la Société s'est toujours conformée et se conformera toujours en tout état de cause à la loi et qu'elle atteindra bien évidemment le seuil de 40 % de représentation de femmes au sein du Conseil à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires devant se tenir en 2017 requis par la loi à compter de cette date.

1. COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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 2015 et les changements proposés à l'Assemblée générale du 2 juin 2016 :

	Assemblée générale du 4 juin 2015	Assemblée générale du 2 juin 2016
Départ	Gérard Mestrallet	Isabelle Bouillot Sylvia Jay ⁽²⁾
Renouvellement	Anne-Marie Idrac ⁽¹⁾ Jacques Pestre ⁽³⁾ Olivia Qiu ⁽¹⁾ Denis Ranque	Bernard Gautier ⁽⁴⁾ Frédéric Lemoine ⁽⁴⁾ Jean-Dominique Senard ⁽¹⁾
Nomination proposée	Néant	Iêda Gomes Yell ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Administrateur indépendant

⁽²⁾ Administrateur indépendant jusqu'au 2 juin 2016

⁽³⁾ Administrateur représentant les salariés actionnaires

⁽⁴⁾ En application des accords existant entre la Société et Wendel (voir Section 2.4 du Chapitre 7)

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 2015 et tel qu'envisagé à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires devant se tenir en 2016 :

	À compter de l'Assemblée générale du 5 juin 2014	À compter de l'Assemblée générale du 4 juin 2015	À compter de l'Assemblée générale du 2 juin 2016 (sous réserve)
Taux d'indépendance	53 %	50 %	54 %
Taux de féminisation	37 %	40 %	36 %
Taux d'administrateurs de nationalité étrangère	19 %	20 %	21 %

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 2015 et telle qu'envisagée à l'issue de l'Assemblée générale des actionnaires devant se tenir le 2 juin 2016 :

Comité d'audit et des risques	À compter de l'Assemblée générale du 5 juin 2014	À compter de l'Assemblée générale du 4 juin 2015	À compter de l'Assemblée générale du 2 juin 2016
Président	Jean-Dominique Senard ⁽¹⁾	Jean-Dominique Senard ⁽¹⁾	Jean-Dominique Senard ⁽¹⁾
Membres	Agnès Lemarchand ⁽¹⁾ Frédéric Lemoine Denis Ranque ⁽²⁾	Pamela Knapp ⁽¹⁾ Agnès Lemarchand ⁽¹⁾ Frédéric Lemoine	Pamela Knapp ⁽¹⁾ Agnès Lemarchand ⁽¹⁾ Frédéric Lemoine

⁽¹⁾ Administrateur indépendant

⁽²⁾ Administrateur indépendant jusqu'au 4 juin 2015

Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance	À compter de l'Assemblée générale du 5 juin 2014	À compter de l'Assemblée générale du 4 juin 2015	À compter de l'Assemblée générale du 2 juin 2016
Président	Philippe Varin ⁽¹⁾	Philippe Varin ⁽¹⁾	Philippe Varin ⁽¹⁾
Membres	Bernard Gautier Anne-Marie Idrac ⁽¹⁾ Sylvia Jay ⁽¹⁾	Bernard Gautier Anne-Marie Idrac ⁽¹⁾ Sylvia Jay ⁽¹⁾	Bernard Gautier Anne-Marie Idrac ⁽¹⁾ Pascal Lai ⁽²⁾ Olivia Qiu ⁽¹⁾

⁽¹⁾ Administrateur indépendant

⁽²⁾ Administrateur représentant les salariés, non comptabilisé dans le ratio d'administrateurs indépendants, conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF

Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise	À compter de l'Assemblée générale du 5 juin 2014	À compter de l'Assemblée générale du 4 juin 2015	À compter de l'Assemblée générale du 2 juin 2016
Président	Jean-Martin Folz	Jean-Martin Folz	Jean-Martin Folz
Membres	Pierre-André de Chalendar Frédéric Lemoine	Pierre-André de Chalendar Frédéric Lemoine	Pierre-André de Chalendar Frédéric Lemoine



1.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.2.1 Structure de gouvernance : unicité des fonctions de direction

Le Conseil d'administration a décidé dans sa séance du 3 juin 2010 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 Messieurs Beffa et de Chalendar, a fait suite à la cessation, en application de la limite d'âge statutaire, des fonctions de Président du Conseil d'administration par M. Jean-Louis Beffa, 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 26 novembre 2015, estime qu'au sein de la Compagnie de Saint-Gobain, l'unicité des fonctions permet une réactivité et une efficacité accrue dans le fonctionnement de la gouvernance et la conduite de la stratégie. Elle se révèle particulièrement opportune, notamment en période de conjoncture difficile.

Ce choix de la réunion des fonctions correspond, par ailleurs, à la longue tradition du Groupe Saint-Gobain. Il résulte de l'évaluation des travaux du Conseil réalisée en 2013, à l'occasion du renouvellement du mandat d'administrateur de M. Pierre-André de Chalendar et réitérée en 2014 et en 2015, que la totalité des administrateurs se satisfait de la réunion des fonctions opérées et souhaite que celle-ci soit pérennisée.

Le Président-Directeur Général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société dans la limite de l'objet social et sous réserve des limites prévues par la loi, les statuts et/ou le règlement intérieur du Conseil d'administration (voir Section 1.2.2 du présent Chapitre 5 et Section 1.1 du Chapitre 9).

Le Conseil, dans le cadre des travaux relatifs à son auto-évaluation, n'a pas exprimé le souhait de désigner d'administrateur référent. Au final, l'important est la présence de contre-pouvoirs au sein du Conseil permettant d'assurer le bon respect des règles de gouvernance, rôle que jouent en particulier tous les membres du Conseil (notamment, mais pas uniquement, les indépendants qui représentent 50 % des membres du Conseil d'administration, 75 % des membres du Comité d'audit et des risques et 75 % des membres du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance) et les Présidents de Comités (indépendants, s'agissant du Comité d'audit et des risques et du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance), tous particulièrement compétents et expérimentés, ainsi que les membres représentant les principaux actionnaires (Wendel et le Fonds du Plan d'Épargne du Groupe) et ceux représentant les salariés désignés par le Comité de Groupe de Saint-Gobain conformément aux statuts de la Société et en application de la loi. Il faut y ajouter le rôle du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, chargé spécifiquement de préparer l'examen par le Conseil des questions relatives à la gouvernance et de conduire chaque année l'évaluation du Conseil d'administration, ainsi que la faculté pour les administrateurs de se réunir hors la présence des mandataires sociaux 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).

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 (Comités des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, Comités d'audit et des risques et Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise).

Le règlement intérieur du Conseil en vigueur au 1^{er} février 2016, 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 exposées 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 Générale du Groupe Saint-Gobain. Ainsi, chaque année, le Président-Directeur Général quitte la séance du Conseil et du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance 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'auto-évaluation du Conseil, du débat sur l'unicité des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général, et de son attribution d'options sur actions, actions de performance ou unités de performance (séances de novembre). Le Conseil a l'intention de continuer à se réunir en 2016 hors la présence du Président-Directeur Général, pour débattre plus généralement de questions de gouvernance, au-delà des questions de rémunération du Président-Directeur Général et d'évaluation du Conseil.

Information préalable et permanente des administrateurs

Le Conseil dispose, lors de chaque séance, d'une analyse du résultat d'exploitation et de la situation de l'endettement net du Groupe Saint-Gobain arrêtées à la fin du mois précédant la séance, ainsi que d'un point sur l'évolution du cours de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice CAC 40 et à un indice sectoriel.

Entre les séances, les administrateurs reçoivent les communiqués diffusés par la Compagnie et, le cas échéant, toutes informations utiles sur les événements ou opérations significatifs pour le Groupe Saint-Gobain. Ils sont en droit de demander communication de tout document nécessaire aux délibérations du Conseil qu'ils estimeraient ne pas leur avoir été remis ; la demande est adressée au Président-Directeur Général qui peut la soumettre au Conseil pour décision.

Devoirs des administrateurs

Le règlement intérieur précise également les devoirs applicables aux administrateurs, notamment en matière de déontologie boursière (statut d'initié permanent, fenêtres négatives, déclarations d'opérations sur titres Saint-Gobain et obligation de détenir leurs titres Saint-Gobain sous la forme nominative), en matière de confidentialité et de gestion des conflits d'intérêts potentiels.

Autres dispositions du règlement intérieur

Enfin, le règlement intérieur prévoit les règles de répartition des jetons de présence et le droit des administrateurs de disposer d'une formation complémentaire sur les spécificités du Groupe Saint-Gobain, ses métiers et ses secteurs d'activité.

1.2.3 Principaux travaux du Conseil et des Comités au cours de l'exercice 2015

a) Principaux travaux du Conseil au cours de l'exercice 2015

Le Conseil d'administration a tenu huit séances au cours de l'exercice 2015. Le taux de présence des administrateurs en fonction au 1^{er} février 2016 à l'ensemble de ces séances a été de 92 %. Neuf des dix-sept administrateurs ont assisté à l'ensemble des séances du Conseil. Six administrateurs ont manqué une seule réunion, un administrateur a manqué deux réunions et un administrateur a manqué trois réunions.

Les principaux thèmes abordés au cours de ces séances sont évoqués ci-après.

Suivi des orientations stratégiques du Groupe et de ses Activités

À chacune de ses séances, conformément à son règlement intérieur, le Conseil a procédé à l'analyse de l'évolution de la situation du Groupe. 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 cessions et acquisitions en cours, comparaison avec les principaux concurrents, situation d'un Pôle ou d'une Activité dans un pays) après avoir entendu, le cas échéant, un membre de la Direction Générale des Activités concernées.

Il a en particulier, tout au long de l'année, examiné et débattu de l'évolution du projet d'acquisition de la société Sika, leader mondial de la chimie de construction et numéro deux mondial des adhésifs et joints pour applications industrielles, cotée en Suisse (voir Section 4.3.3 du Chapitre 2).

Le Conseil a également suivi le processus de vente du Pôle Conditionnement (Verallia). Au cours de sa séance du 6 juin 2015, il a notamment autorisé l'entrée en négociations exclusives avec des fonds gérés par des filiales d'Apollo Global Management LLC, auxquels s'est jointe la Banque Publique d'Investissement, en vue de la vente du Pôle Conditionnement (voir Section 4.3.1 du Chapitre 2).

Gestion financière

Au titre de sa compétence légale, le Conseil a établi les comptes annuels et semestriels, sociaux et consolidés, ainsi que les différents rapports y afférents, après avoir entendu le compte rendu du Président du Comité d'audit et des risques et les Commissaires aux comptes. Il a également arrêté les projets de résolutions soumis à l'Assemblée générale des actionnaires du 4 juin 2015, notamment la proposition de distribution du dividende, ainsi que les rapports mis à disposition des actionnaires à cette occasion et convoqué les Assemblées générales d'actionnaires et de titres participatifs.

Il a arrêté 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 et consenti des autorisations spécifiques. Il a également examiné les conventions réglementées conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice 2014. Il a décidé de mettre en œuvre le programme de rachat d'actions de la Société le 4 juin 2015 et de réduire le capital social aux 5 octobre et 30 novembre 2015 (voir Section 1.3 du Chapitre 7).

Contrôle interne et gestion des risques

Le Conseil d'administration a procédé à l'examen des procédures de contrôle interne et de gestion des risques en vigueur au sein du Groupe après avoir analysé la cartographie des principaux risques établie en 2015 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.

Il a examiné à plusieurs occasions la situation de la Société et du Groupe au regard de certains risques, procédures, litiges (notamment amiante et concurrence) et de l'évolution de l'environnement réglementaire. Il a pris connaissance de la mise en œuvre et des évolutions du programme « Conformité » du Groupe (voir Section 1.1 du Chapitre 3).

Responsabilité sociale d'entreprise

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 : CO₂ (politique et objectifs de réduction, prix et évitement du carbone), politique eau, politique de recyclage des emballages papier et carton, programme de conformité, politique de diversité hommes/femmes, politique ressources humaines, politique sécurité et politique de responsabilité sociale d'entreprise au sein du Groupe.

Gouvernance

En application du code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées, le Conseil a procédé à l'évaluation annuelle de son fonctionnement de manière formalisée et a débattu des résultats de cette évaluation (voir Section 1.2.4 du présent Chapitre 5).

Il a examiné la situation d'indépendance des administrateurs. Il a également débattu, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, de l'unicité des fonctions de Directeur Général et de Président du Conseil d'administration, de l'évolution de sa taille et de sa composition du fait de l'arrivée à leur terme des mandats de certains administrateurs à l'issue de l'Assemblée générale du 2 juin 2016 et formulé ses propositions de renouvellement de mandats à l'Assemblée du 4 juin 2015 (voir Section 1.1.4 du présent Chapitre 5). Il a statué sur les moyens attribués aux administrateurs représentant les salariés à la suite de la publication du décret sur le temps de préparation des séances du Conseil et la formation des administrateurs salariés.

Il s'est enfin assuré de l'existence ou de la mise en place de plans de succession du Président-Directeur Général en cas de vacance imprévisible et à long terme.

Rémunérations du Président-Directeur Général 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'unités de performance) et leur équilibre respectif (voir Section 2.2 du présent Chapitre 5).

Le Conseil a par ailleurs décidé la mise en place et arrêté les principales caractéristiques des plans d'options sur actions et d'actions gratuites, approuvé le principe d'un plan d'unités de performance et arrêté les critères de performance prévus par ces plans, pouvant bénéficier à certaines catégories de salariés (voir Section 2.4 du 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 2016, dans la limite de 5,3 millions d'actions, soit un peu moins de 1 % du capital social au maximum (voir Section 2.3 du Chapitre 7).

Enfin, il a délibéré de la politique de la Société en matière d'égalité professionnelle et salariale.

b) Principaux travaux des Comités au cours de l'exercice 2015 *Les Comités du Conseil*

Le Conseil compte en son sein trois Comités destinés à améliorer le fonctionnement du Conseil et à concourir efficacement à la préparation de ses délibérations : le Comité d'audit et des risques (anciennement Comité des comptes jusqu'au 28 mai 2015), le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et le Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise. Ces Comités n'ont pas de pouvoir propre de décision et rendent compte au Conseil de leurs travaux, conclusions et propositions.

Le règlement intérieur du Conseil intègre les règles gouvernant la composition, les prérogatives et les attributions de chacun des Comités, décrites ci-après.

Les travaux de ces trois Comités au cours de l'exercice 2015 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 d'un 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, à défaut d'expérience, qu'après un délai suffisant.

Le Conseil d'administration, sur avis du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, 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 de nommer M. Pascal Lai,

administrateur salarié, en tant que membre du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance à l'issue de l'Assemblée générale du 2 juin 2016, conformément au code AFEP-MEDEF.

Comité d'audit et des risques

► *Composition*

Président : M. Jean-Dominique Senard (depuis le 6 juin 2013)
Membres : Mme Pamela Knapp, ayant succédé à M. Denis Ranque (le 4 juin 2015)
Mme Agnès Lemarchand
M. Frédéric Lemoine

Le Comité d'audit et des risques comprend trois administrateurs indépendants sur quatre (75 %) dont son Président, au 1^{er} février 2016. 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, 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.

1. COMPOSITION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

- Il conduit la procédure de sélection des Commissaires aux comptes de la Compagnie, formule un avis sur le montant des honoraires sollicités pour l'exécution des missions de contrôle légal, soumet au Conseil d'administration le résultat de cette sélection, et émet une recommandation sur les Commissaires aux comptes proposés à la désignation par l'Assemblée générale.
- Il examine, au regard des normes applicables, les catégories de conseils et d'autres prestations de service directement liées à leur mission que les Commissaires aux comptes et leur réseau sont autorisés à fournir à la Compagnie et aux sociétés du Groupe Saint-Gobain.
- Il se fait communiquer chaque année par les Commissaires aux comptes leur déclaration d'indépendance, le montant et la répartition, par catégorie de missions, conseils et prestations, des honoraires versés par le Groupe Saint-Gobain aux Commissaires aux comptes et à leur réseau au cours de l'exercice écoulé, et en rend compte au Conseil d'administration auquel il fait part de son avis sur leur indépendance.

► **Fonctionnement au cours de l'exercice 2015**

Le Comité d'audit et des risques s'est réuni cinq fois en 2015, en février, avril, juin, juillet et septembre. Le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces réunions a été de 80 %.

Ses travaux ont notamment porté sur les thèmes suivants :

- Examen préalable approfondi des comptes sociaux et consolidés annuels (février) et semestriels (juillet) et audition de la Direction Générale, de la Direction Financière et des Commissaires aux comptes, préalablement à la tenue des séances du Conseil d'administration. À ces occasions, le Comité a examiné, en présence des Commissaires aux comptes, les principaux points discutés avec la Direction Financière lors de l'établissement de ces comptes, en particulier l'exposition aux risques et les engagements hors bilan significatifs qui ont par ailleurs fait l'objet d'une note spécifique du Directeur Financier à l'attention du Comité. Les points essentiels des résultats de l'audit légal de même que les options comptables retenues ont également été abordés.
- Examen des travaux relatifs à la cartographie des principaux risques établie en 2015 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.
- Situation résultant de l'évolution des litiges 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.
- Honoraires perçus par chacun des Commissaires aux comptes des sociétés du Groupe au titre de l'exercice 2015 pour leurs missions de contrôle légal des comptes, et pour leurs autres prestations (voir Section 1.4.2 du Chapitre 9). À cet égard, le Groupe met en application depuis 2003 une note de procédure définissant strictement les prestations de services pouvant être confiées aux Commissaires aux comptes des sociétés du Groupe Saint-Gobain et à leur réseau, et celles qui leur sont interdites, qui reprend essentiellement les dispositions législatives et réglementaires applicables.
- Suivi et examen régulier de la procédure d'appel d'offres en vue de choisir les Commissaires aux comptes dont le mandat sera proposé à l'Assemblée générale des actionnaires. À l'issue de cet appel d'offres, le Comité a recommandé au Conseil de proposer à l'Assemblée générale devant se tenir le 2 juin 2016 de renouveler, pour la dernière fois compte tenu des règles de rotation, le mandat

de commissaire aux comptes de PricewaterhouseCoopers Audit, et de renouveler celui de KPMG Audit lors de l'Assemblée générale devant se tenir en 2018. Cette proposition a été retenue par le Conseil.

Parmi ses autres travaux, le Comité a plus particulièrement pris connaissance du projet de rapport du Président sur les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques et du référentiel de contrôle interne élaboré pour le Groupe. Il a examiné la synthèse de l'intervention des Commissaires aux comptes sur les opérations de trésorerie, ainsi que le rapport d'activité de la Direction de l'Audit et du Contrôle Internes pour 2015, son plan d'audits pour 2016 et son rapport sur les fraudes significatives (en février 2015).

Le Comité a procédé, hors toute autre présence, à l'audition des Commissaires aux comptes, puis à l'audition individuelle du Directeur de la Gestion Financière, du Directeur de la Trésorerie et du Financement, des Risques et Assurances, du Directeur de l'Audit et du Contrôle Internes, et du Directeur Financier, en conformité avec les recommandations du code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées. Il n'a pas recouru à des experts extérieurs dans l'exercice de sa mission.

Le Comité a rendu compte de ses diligences et formulé ses recommandations au Conseil d'administration dans ses séances des 25 février, 28 mai, 29 juillet et 24 septembre 2015.

Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance

► **Composition**

Président : M. Philippe Varin (depuis le 6 juin 2013)

Membres : M. Bernard Gautier
Mme Anne-Marie Idrac
Lady Sylvia Jay

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance comprend trois administrateurs indépendants sur quatre (75 %) dont son Président, au 1^{er} février 2016. Aucun dirigeant mandataire social n'en fait partie.

► **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 1^{er} février 2016, ses attributions sont les suivantes :

- Le Comité des nominations des rémunérations et de la gouvernance est chargé de faire des propositions au Conseil d'administration dans tous les cas où un ou plusieurs mandats d'administrateur deviennent vacants ou viennent à expiration. Il organise une procédure destinée à sélectionner les futurs administrateurs indépendants au sens des critères énoncés par le code AFEP-MEDEF.
- Il examine chaque année la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés par le code AFEP-MEDEF et fait part de ses conclusions au Conseil d'administration.
- Il s'assure, par l'intermédiaire de son Président, auprès du Président-Directeur Général, qu'une personne a été identifiée en cas de vacance imprévisible et qu'il existe suffisamment de successeurs potentiels pour assurer la relève le moment venu.
- Il débat des propositions à présenter au Conseil en cas de vacance, pour quelque cause que ce soit, du mandat de Président-Directeur Général.
- Il examine, le cas échéant, la ou les propositions du Président-Directeur Général tendant à la nomination d'un Directeur Général et/ou d'un ou de plusieurs Directeurs Généraux Délégués, et en rend compte au Conseil.

- Il formule des propositions au Conseil d'administration sur la détermination du montant et des modalités de la rémunération, notamment des critères de sa partie variable, du Président-Directeur Général, ainsi que sur la fixation des autres dispositions relatives à son statut.
- Il débat de la politique générale d'attribution des options sur actions et des actions de performance, ainsi que du choix entre options de souscription et options d'achat d'actions et examine les propositions de la Direction Générale tendant à l'attribution d'options de souscription ou d'achat d'actions et d'actions de performance à des salariés du Groupe Saint-Gobain.
- Il examine les propositions du Président-Directeur Général tendant à la mise en place par ce dernier de plans de rémunération à long terme.
- Il formule des propositions relatives à l'attribution d'options sur actions, d'actions de performance et de rémunérations à long terme au Président-Directeur Général et aux autres membres de la Direction Générale du Groupe Saint-Gobain.
- Il prépare l'examen par le Conseil d'administration des questions relatives à la gouvernance d'entreprise ; il conduit l'évaluation de l'organisation et du fonctionnement du Conseil d'administration qui est réalisée périodiquement.

► *Fonctionnement au cours de l'exercice 2015*

Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance s'est réuni quatre fois en 2015, en février, septembre et deux fois en novembre 2015. Le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces réunions a été de 100 %.

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 2014, le montant des parts fixe et variable et les critères à utiliser pour déterminer la part variable de sa rémunération au titre de 2015, ainsi que sur les attributions d'options sur actions et d'unités de performance qui lui ont été réservées sous condition de performance (voir Section 2.2 du Chapitre 5).
- Le Comité a examiné la situation d'indépendance des administrateurs au regard de l'ensemble des critères d'indépendance énoncés par le code AFEP-MEDEF (voir Section 1.1.2 du Chapitre 5).
- Il s'est assuré de l'existence ou de la mise en place de plans de succession du Président-Directeur Général en cas de vacance imprévisible et à long terme.
- Il a, après en avoir débattu, décidé de proposer au Conseil, Mmes Isabelle Bouillot et Sylvia Jay ayant exprimé leur souhait de ne pas voir leur mandat renouvelé, de poursuivre la réduction de la taille du Conseil qui se composait de 18 membres en décembre 2014. Il a initié, avec un cabinet spécialisé, un processus de recherche d'une nouvelle administratrice indépendante d'origine étrangère et ayant une forte expérience internationale, qui l'a conduit à recommander au Conseil de proposer la nomination de Mme Iêda Gomes Yell à l'Assemblée générale du 2 juin 2016. Il a examiné les conséquences de ces propositions en matière de proportion d'administrateurs indépendants, de composition des Comités et de représentation des femmes et des hommes au sein du Conseil.
- Le Comité a en outre débattu de la mise en place par le Président-Directeur Général d'un plan d'unités de performance, du renouvellement par le Conseil d'administration des plans d'options sur actions et d'actions de performance (ces rémunérations d'intéressement à long terme, différées, variables et conditionnelles au profit de certains salariés étant soumises à des critères de performance), et a notamment arrêté les conditions de présence et de performance auxquelles lui paraîssaient devoir être soumises ces attributions.

- Il a été informé de certains aspects de la politique de rémunération des principaux dirigeants non-mandataires sociaux du Groupe et de la nouvelle organisation de la Direction, effective à compter du 1^{er} janvier 2016, qui résulte de départs en retraite, de la réorganisation ou de la création de certaines Délégations et de la nomination d'un Directeur Général Exécutif.
- Il a statué sur les moyens attribués aux administrateurs représentant les salariés à la suite de la publication du décret sur le temps de préparation des séances du Conseil et la formation des administrateurs salariés.
- Le Comité a mené le processus d'auto-évaluation du Conseil et présenté son rapport au Conseil.
- Il a enfin revu la partie « Gouvernement d'entreprise » du Document de référence 2014.

Le Comité a rendu compte de ses diligences et formulé ses recommandations au Conseil d'administration dans ses séances des 25 février, 24 septembre et 26 novembre 2015.

Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise

► *Composition*

Président : M. Jean-Martin Folz (depuis le 6 juin 2013)

Membres : M. Pierre-André de Chalendar

M. Frédéric Lemoine

► *Attributions (extraits du règlement intérieur du Conseil)*

Aux termes du règlement intérieur du Conseil d'administration en vigueur au 1^{er} février 2016, le Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise est chargé d'examiner le plan stratégique, ses potentiels d'amélioration et les sujets stratégiques proposés par ses membres et de s'assurer de la prise en compte des sujets de responsabilité sociale d'entreprise dans la définition de la stratégie du Groupe.

► *Fonctionnement au cours de l'exercice 2015*

Le Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise s'est réuni six fois en 2015, en février, mars, mai, juillet, septembre et novembre. Le taux de présence de ses membres à l'ensemble de ces réunions a été de 100 %.

Ses travaux ont porté sur le budget et le plan 2015, sur les perspectives et l'évolution de l'activité du Groupe, sur l'effet sur le Groupe de divers scénarii économiques, sur le projet d'acquisition du contrôle de la société Sika (voir Section 4.3.3 du Chapitre 2), sur le processus de vente du Pôle Conditionnement (Verallia) (voir Section 4.3.1 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 ou d'une Activité dans un pays) après avoir entendu, le cas échéant, un membre de la Direction Générale des Activités concernées. 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, en particulier sur les thèmes suivants : CO₂ (politique et objectifs de réduction, prix et évitement du carbone), politique eau, politique de recyclage des emballages papier et carton, programme de conformité, politique de diversité hommes/femmes, politique ressources humaines, politique sécurité et politique de responsabilité sociale d'entreprise au sein du Groupe.

Le Comité a rendu compte de ses diligences au Conseil d'administration dans ses séances des 25 février, 26 mars, 28 mai, 29 juillet, 24 septembre et 26 novembre 2015.

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. Cette évaluation, conduite à l'initiative du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, est réalisée tous les trois ans avec le concours d'un cabinet de consultants spécialisé, et les années intermédiaires sur la base d'un questionnaire adressé à chacun des administrateurs par le Président du Comité et d'un entretien individuel avec les administrateurs qui en font la demande.

L'organisation de cette évaluation pour l'année 2015 a été arrêtée par le Conseil lors de sa réunion du 24 septembre 2015. Les dix-sept administrateurs en fonction à cette date ont été consultés et ont participé aux travaux d'évaluation du Conseil d'administration. Le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance a consacré une partie de ses séances du 6 novembre 2015 et du 20 novembre 2015 à cette évaluation et en a rendu compte au Conseil d'administration du 26 novembre 2015.

Le Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et le Président-Directeur Général se sont en particulier entretenus des contributions effectives de chacun des administrateurs aux travaux du Conseil, au regard de leurs compétences et de leur participation respective aux délibérations. À cet égard, chaque administrateur répond annuellement à un questionnaire détaillé qui porte notamment sur le fonctionnement du Conseil, qui lui permet, s'il le souhaite, d'exprimer librement son appréciation sur les contributions individuelles des autres administrateurs. Les administrateurs ont également la possibilité de s'entretenir individuellement de ce sujet avec le Président du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance. Les contributions individuelles des administrateurs sont particulièrement examinées par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, puis par le Conseil, à l'occasion du renouvellement du mandat des administrateurs et de la recomposition des Comités le cas échéant. Cette procédure d'évaluation est jugée satisfaisante par le Conseil d'administration.

Observations générales

Les administrateurs ont fait part à cette occasion de leur satisfaction sur les nombreux progrès effectués et sur la prise en compte des recommandations des années précédentes. Le jugement positif s'est donc pérennisé.

Les administrateurs considèrent que le Conseil fonctionne bien, qu'il est indépendant, compétent, traite de tous les sujets qui sont de son ressort et a accès à l'information nécessaire à l'exercice de sa mission. Les administrateurs ont fait part de la richesse du dialogue et de la transparence au sein du Conseil, de la liberté des échanges et du mode de fonctionnement ouvert du Conseil, ainsi que de la disponibilité des dirigeants. Les administrateurs ont également plébiscité le séminaire stratégique et souligné l'utilité des déplacements sur site et du programme de formation des administrateurs. Ils ont enfin salué la qualité des travaux des Comités du Conseil.

Composition du Conseil d'administration

La taille du Conseil a récemment évolué, passant de 16 membres à l'issue de l'Assemblée générale de 2014 à 18 membres en décembre 2014 du fait de l'intégration des deux administrateurs représentant les salariés, nommés en application de la loi, puis à 17 membres à l'issue de l'Assemblée générale de 2015 (voir Section 1.1.4 du Chapitre 5). Les administrateurs ont fait part de leur volonté de poursuivre la réduction du nombre d'administrateurs au fur et à mesure des échéances de

mandats, tout en poursuivant la diversification des profils au sein du Conseil en termes de féminisation, âge, nationalité, profil et compétences, comme l'illustre la proposition de nomination de Mme Iêda Gomes Yell dont la carrière internationale, la connaissance des marchés émergents et l'expérience de dirigeante au sein d'un groupe international ont retenu toute l'attention du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et du Conseil. Les administrateurs représentant les salariés entrés en fonctions en décembre 2014 sont considérés comme bien intégrés.

Les membres du Conseil n'ont pas exprimé le souhait de désigner d'administrateur référent à ce stade pour les raisons détaillées à la Section 1.2.1 du présent Chapitre 5.

Bilan de la mise en œuvre des recommandations en 2015 et pistes d'amélioration pour 2016

Les administrateurs considèrent que les recommandations formulées à l'issue de l'évaluation de 2014 qui concernent l'approfondissement des sujets de responsabilité sociale d'entreprise et la concentration du Conseil à l'analyse des problématiques stratégiques, ont bien été prises en compte en 2015.

Afin de continuer à progresser, le Conseil a retenu notamment les propositions suivantes ressortant de l'évaluation de novembre 2015 :

- poursuivre la réflexion sur l'évolution de la composition du Conseil (taille, diversité) en lien avec les orientations stratégiques et géographiques du Groupe ;
- poursuivre le renforcement entrepris depuis un an des travaux liés aux problématiques de responsabilité sociale d'entreprise ;
- poursuivre l'amélioration du suivi par le Conseil de la mise en œuvre des décisions ;
- poursuivre l'approfondissement des sujets stratégiques (dans la continuité de l'amélioration en 2015), de création de valeur, d'innovation, de transformation digitale et de dynamique géographique.

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 2015, le Conseil d'administration a visité l'usine Saint-Gobain Performance Plastics Pampus de Willich en Allemagne, spécialisée dans l'Activité Plastiques de Performance du Pôle Matériaux Innovants.

Chaque nouvel administrateur peut sur sa demande recevoir une formation dans le domaine qu'il précise et procéder à des visites de sites de production ou de distribution, ou de centres de recherche. Les nouveaux administrateurs peuvent dans ce cadre également visiter divers sites industriels ou de la Distribution Bâtiment, et tout administrateur peut, à sa demande, rencontrer des Directeurs de Pôles ou des membres de la Direction Générale.

En outre, les administrateurs représentant les salariés ont bénéficié d'une formation initiale « *Administrateur représentant les salariés* », organisée et dispensée au cours du premier semestre 2015 par Sciences Po Paris, et bénéficiant conformément à la loi de formations complémentaires dont le contenu est déterminé au début de chaque mandat par le Conseil d'administration, après avis des administrateurs concernés.

2. Rémunération des organes d'administration et de direction

2.1 RÉMUNÉRATION VERSÉE AUX ADMINISTRATEURS – JETONS DE PRÉSENCE

Les administrateurs reçoivent des jetons de présence dont le montant annuel global, fixé depuis 2006 à 800 000 euros, a été porté à 1,1 million d'euros par l'Assemblée générale du 5 juin 2014. Le Conseil d'administration avait décidé que l'augmentation ne serait effective qu'à compter du 1^{er} janvier 2015.

2.1.1 Règles de répartition au titre de l'exercice 2015

Les nouvelles règles de répartition des jetons de présence applicables à compter de l'exercice 2015, et arrêtées par le Conseil d'administration du 25 septembre 2014, sont les suivantes :

- Le Président-Directeur Général de la Compagnie ne perçoit pas de jetons de présence ;
- chacun des autres membres du Conseil d'administration se voit allouer, à titre de partie fixe, la somme annuelle de 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, des rémunérations et de la gouvernance et du Comité stratégique et de la responsabilité sociale d'entreprise (hormis M. Pierre-André de Chalendar) se voient en outre allouer, à titre de partie fixe, respectivement les sommes annuelles de 5 500 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 *pro rata temporis* lorsque les mandats prennent naissance ou fin en cours d'exercice ;
- les règlements sont faits semestriellement à semestre échu, et la distribution du solde disponible éventuel du montant annuel alloué est effectuée au début de l'exercice suivant, au prorata 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.

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 2014 et 2015.

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 2015	au titre de l'exercice 2014
Isabelle Bouillot	47 224	48 325
Alain Destrain ⁽¹⁾	60 708	1 911
Jean-Martin Folz	84 188	65 326
Bernard Gautier	70 950	56 826
Anne-Marie Idrac	75 445	52 825
Sylvia Jay	75 445	56 826
Pamela Knapp	63 789	40 947
Pascal Lai ⁽¹⁾	56 214	1 911
Agnès Lemarchand	67 953	56 826
Frédéric Lemoine	96 174	73 326
Gérard Mestrallet ⁽²⁾	10 510	33 568
Jacques Pestre	60 708	48 325
Olivia Qiu	51 719	44 636
Denis Ranque	63 374	53 136
Gilles Schnepf	60 708	48 325
Jean-Dominique Senard	81 191	61 325
Philippe Varin	73 700	55 636
TOTAL	1 100 000	800 000

⁽¹⁾ Administrateur depuis le 1^{er} décembre 2014. Il est précisé que Messieurs Destrain et Lai ont chacun décidé lors de leur prise de fonctions et pour toute la durée de leur mandat d'administrateur représentant les salariés, d'abandonner à l'organisation syndicale à laquelle ils sont chacun affiliés, à savoir respectivement la Confédération Générale du Travail et la Confédération Française Démocratique du Travail, l'intégralité des jetons de présence (nets des prélèvements sociaux) perçus de la Société à raison de leur mandat d'administrateur. Le montant net de ces jetons de présence est par conséquent versé directement par la Compagnie de Saint-Gobain aux dites organisations syndicales.

⁽²⁾ Administrateur jusqu'au 4 juin 2015.

2. RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

À l'exception de Messieurs Alain Destrain, Auditeur sécurité de Saint-Gobain Interservices, Pascal Lai, Animateur interne Environnement, Hygiène et Sécurité de Saint-Gobain Sekurit France, et Jacques Pestre, Directeur Général Adjoint de SGDB France en charge de

l'enseigne POINT.P, qui ont perçu une rémunération au titre de leurs fonctions salariées, les mandataires sociaux non dirigeants n'ont perçu aucune autre rémunération de la Société ou d'une entité du Groupe dans le cadre de leur mandat au titre des exercices 2014 et 2015.

2.2 RÉMUNÉRATION DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL

2.2.1 Principes généraux de la politique de rémunération du Président-Directeur Général

La politique de rémunération du Président-Directeur Général est arrêtée par le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Le Conseil d'administration et le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance veillent en permanence à ce que la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar soit conforme aux recommandations du code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées.

L'ensemble des composantes de la rémunération (fixe, variable court terme, intéressement long terme, indemnité de cessation de fonctions

et engagement de retraite) et l'équilibre entre ces composantes sont pris en compte pour déterminer la rémunération du Président-Directeur Général.

Dans la détermination des différentes composantes de la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar, le Conseil d'administration prend également en compte des *benchmarks* de sociétés du CAC 40 comparables à Saint-Gobain en termes de chiffre d'affaires, effectifs et internationalisation.

Le Conseil d'administration veille en outre à ce que l'attribution d'options sur actions, actions de performance et unités de performance au Président-Directeur Général au cours d'un exercice donné ne représente pas une part disproportionnée de sa rémunération globale maximum au titre de cet exercice.

2.2.2 Synthèse des rémunérations et avantages accordés au Président-Directeur Général

Le tableau suivant présente une synthèse des rémunérations, options sur actions et unités de performance attribuées à M. Pierre-André de Chalendar au cours des exercices clos les 31 décembre 2014 et 2015.

TABLEAU 1 : TABLEAU DE SYNTHÈSE DES RÉMUNÉRATIONS, OPTIONS ET UNITÉS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (NOMENCLATURE AMF)

(en euros, avant charges sociales et impôts)	Exercice 2015	Exercice 2014
Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général		
Rémunérations dues au titre de l'exercice (détaillées au tableau 2)	2 386 719	2 280 752
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)	245 000	129 000
Valorisation des actions de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6)	0	0
Valorisation des unités de performance attribuées au cours de l'exercice (détaillées au tableau 6 bis)	1 232 400	1 114 800
TOTAL	3 864 119	3 524 552

2.2.3 Rémunérations et avantages accordés au Président-Directeur Général

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 au cours des exercices clos les 31 décembre 2014 et 2015.

TABLEAU 2 – RÉCAPITULATIF DES RÉMUNÉRATIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (NOMENCLATURE AMF)

(en euros, avant charges sociales et impôts)	2015		2014	
	Montants dus (2)	Montants versés (3)	Montants dus (2)	Montants versés (3)
Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général				
Rémunération fixe (1)	1 100 000	1 100 000	1 100 000	1 100 000
Rémunération variable annuelle (1)	1 284 067	1 178 100	1 178 100	914 760
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	2 652	2 652	2 652	2 652
TOTAL	2 386 719	2 280 752	2 280 752	2 017 412

(1) Sur une base brute avant impôt.

(2) Rémunérations attribuées au cours de l'exercice, quelle que soit la date de versement.

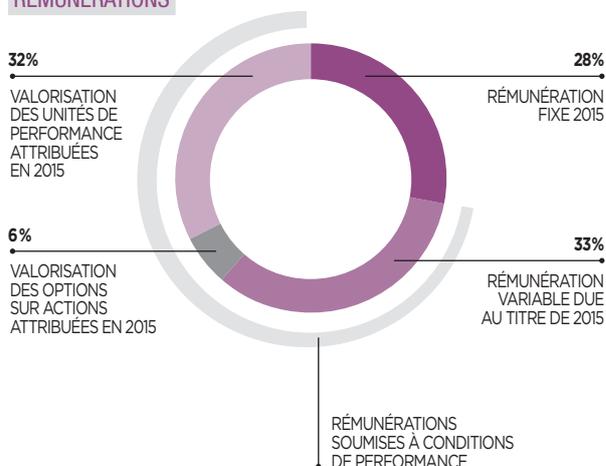
(3) Rémunérations versées au cours de l'exercice.

(4) Les jetons de présence alloués au Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain à raison de ses fonctions d'administrateur dans des sociétés extérieures au Groupe dans lesquelles celui-ci détient des participations sont intégralement reversés à la Compagnie de Saint-Gobain.



Le graphique ci-après présente la répartition des différentes composantes de la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, due ou attribuée au titre de l'exercice 2015.

RÉMUNÉRATIONS



Les différents éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Pierre-André de Chalendar au titre de l'exercice 2015 ont été arrêtés par le Conseil d'administration dans ses séances des 25 février 2015, 26 novembre 2015 et 25 février 2016, comme suit.

a) Rémunération fixe

La part fixe de la rémunération reflète l'expérience et les responsabilités du Président-Directeur Général et se compare aux grandes entreprises similaires.

Pour l'exercice 2015, la part fixe de la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar est demeurée inchangée (depuis 2010) à 1 100 000 euros en base annuelle.

b) Rémunération variable court terme

Cette composante de la rémunération rétribue la contribution du Président-Directeur Général aux résultats du Groupe sur l'exercice écoulé. Elle est exprimée en pourcentage de la partie fixe annuelle.

Au cours de sa séance du 25 février 2015, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil a décidé de fixer, comme pour l'exercice 2014, le plafond de la rémunération variable de M. Pierre-André de Chalendar pour l'exercice 2015 à 170 % de sa rémunération fixe annuelle.

Au cours de sa séance du 25 février 2015, le Conseil a, en outre, déterminé, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, les composantes et objectifs de la rémunération variable de M. Pierre-André de Chalendar pour 2015 comme suit (structure inchangée par rapport à 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 quatre objectifs suivants :
 - vente de Verallia (Pôle Conditionnement) ;
 - dossier Sika ;
 - poursuite de la politique de responsabilité sociale d'entreprise (en particulier, finalisation de la feuille de route du Groupe, sécurité, politique ressources humaines, méthodologie sur l'évitement CO₂) ; et
 - mise en œuvre de la transformation digitale du Groupe.

La rémunération variable due au titre de l'exercice 2015 au Président-Directeur Général a été déterminée par le Conseil d'administration au cours de sa séance du 25 février 2016, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, comme suit :

		Pondération des objectifs	Échelle d'évaluation de chaque objectif	Pourcentage de réalisation	Réalisation en montant (€)
Objectifs quantitatifs* (2/3) dont :	ROCE	25 %	0 à 100 %	66 %	205 700
	Résultat d'exploitation	25 %	0 à 100 %	50 %	155 833
	Résultat net courant du Groupe par action	25 %	0 à 100 %	61 %	190 117
	CFLE	25 %	0 à 100 %	75 %	233 750
	Total Quantitatif	2/3	-	63 %	785 400
Objectifs qualitatifs (1/3)	Qualitatif (global)	1/3	0 à 100 %	80 %	498 667
TOTAL PART VARIABLE		100 %	-	69 %	1 284 067

* Pour chaque objectif quantitatif, la quote-part de la rémunération variable y afférente se déclenche lorsqu'il est réalisé entre 90 % et 94 % du budget selon l'objectif considéré et elle atteint son maximum lorsque l'objectif atteint entre 106 % et 111 % du budget selon l'objectif considéré (avec une base 100 correspondant au budget). Lorsque le réel est inférieur aux seuils se situant entre 90 % et 94 % ci-dessus mentionnés, la rémunération variable afférente à l'objectif considéré est égale à 0. Au budget, la rémunération variable déterminée en fonction de l'ensemble des critères quantitatifs s'élève à 68 % de la part fixe de sa rémunération. Dans le Groupe, le budget fixe des objectifs volontaristes qui ne sont pas systématiquement atteints et sont donc exigeants.

Au total, au titre de l'exercice 2015, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Pierre-André de Chalendar s'est élevée à 2 384 067 euros, en hausse de 4,65 % par rapport à celle de 2014.

2. RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

c) Politique d'intéressement long terme

Plafond d'attribution par rapport à la rémunération globale du Président-Directeur Général

Outre les contraintes énoncées ci-après, le Conseil d'administration a décidé, conformément au code AFEP-MEDEF, que les attributions d'options sur actions, d'actions de performance et d'unités de performance au Président-Directeur Général réalisées en 2015 ne pourraient représenter, au moment de leur attribution, une valorisation (selon les normes IFRS) supérieure à 100 % de sa rémunération brute maximum globale au titre de l'exercice en cours (fixe plus variable maximum au titre de l'exercice en cours).

Ces attributions ont représenté, en 2015, une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution, de 1 477 400 euros, correspondant à 50 % de sa rémunération brute maximum globale au titre de l'exercice 2015.

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 chacune de ces séances.

Options sur actions

Les tableaux ci-après présentent les attributions d'options sur actions au Président-Directeur Général durant l'exercice 2015 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 2015 (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 (en euros)	Nombre d'options attribuées durant l'exercice	Prix d'exercice (en euros)	Période d'exercice
Pierre-André de Chalendar	26/11/2015	Non encore défini	245 000 €	50 000	39,47 €	du 26/11/2019 au 25/11/2025

TABLEAU 5 – OPTIONS DE SOUSCRIPTION OU D'ACHAT D' ACTIONS LEVÉES PAR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DURANT L'EXERCICE 2015 (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 (en euros)
Pierre-André de Chalendar	20/11/2008	souscription	8 500	25,88 €
Pierre-André de Chalendar	17/11/2005	souscription	30 000	41,34 €
Pierre-André de Chalendar	17/11/2005	souscription	20 000	41,34 €

Au cours de la séance du Conseil du 26 novembre 2015, M. Pierre-André de Chalendar s'est vu attribuer, comme en 2014, 50 000 options sur actions, soit environ 0,009 % du capital social et moins que le sous-plafond fixé par l'Assemblée générale des actionnaires du 5 juin 2014.

Les caractéristiques des options sur actions, notamment conditions de présence et de performance auxquelles sont soumises les attributions et qui s'appliquent au Président-Directeur Général, sont exposées à la Section 2.4 du présent Chapitre 5.

Règles de conservation

Le Président-Directeur Général a l'obligation de conserver sous forme d'actions Saint-Gobain l'équivalent de 50 % de la plus-value nette (des impositions et contributions fiscales et cotisations sociales à sa charge) d'acquisition des actions lors de l'exercice des options qui lui ont été attribuées en 2015, jusqu'à la cessation de ses fonctions. Toutefois, cette obligation de conservation cesse de s'appliquer si et lorsque le nombre total d'actions Saint-Gobain qu'il détient personnellement au nominatif atteint l'équivalent de cinq années de rémunération fixe brute (sur la base du cours d'ouverture de l'action Saint-Gobain au jour de l'exercice des options et de sa rémunération fixe brute alors en vigueur).



Actions de performance

Au cours de l'exercice 2015, le Président-Directeur Général ne s'est vu ni octroyer ni livrer d'actions de performance.

TABLEAU 6 – ACTIONS DE PERFORMANCE ATTRIBUÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DURANT L'EXERCICE 2015 (NOMENCLATURE AMF)

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions attribuées durant l'exercice	Valorisation des options selon la méthode retenue pour les comptes consolidés (en euros)	Date d'acquisition	Date de disponibilité	Conditions de performance
Pierre-André de Chalendar	26/11/2015	0	0 €	-	-	-

TABLEAU 7 – ACTIONS DE PERFORMANCE LIVRÉES AU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DURANT L'EXERCICE 2015 (NOMENCLATURE AMF)

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'actions livrées durant l'exercice	Date de disponibilité
Pierre-André de Chalendar	-	-	-

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 2015 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 2015

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 (en euros)	Période d'exercice	Conditions de performance
Pierre-André de Chalendar	26/11/2015	60 000	1 232 400 €	du 26/11/2019 au 25/11/2025	Voir Section 2.4.3 du Chapitre 5

TABLEAU 7 BIS – UNITÉS DE PERFORMANCE DEVENUES EXERÇABLES PAR LE DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL DURANT L'EXERCICE 2015

Nom du dirigeant mandataire social	Date du plan	Nombre d'unités de performance devenues exerçables en 2015
Pierre-André de Chalendar	-	0

Au cours de la séance du Conseil du 26 novembre 2015, M. Pierre-André de Chalendar s'est vu attribuer comme en 2014, 60 000 unités de performance, soit moins de 10 % de l'attribution globale d'actions de performance et d'unités de performance, conformément au plafond fixé par le Conseil.

Les caractéristiques des unités de performance, notamment les conditions de présence et de performance auxquelles sont soumises les attributions et qui s'appliquent au Président-Directeur Général, sont exposées à la Section 2.4 du présent Chapitre 5.

Obligation de ré-investissement en actions Saint-Gobain

Le Président-Directeur Général a l'obligation d'acquiescer et conserver un nombre d'actions Saint-Gobain correspondant à 50 % des sommes nettes (des impositions et contributions fiscales et cotisations sociales à sa charge) perçues lors de l'exercice des unités de performance qui lui ont été attribuées en 2015, jusqu'à la cessation de ses fonctions. Toutefois, ces obligations de ré-investissement et de conservation cessent de s'appliquer si et lorsque le nombre total d'actions Saint-Gobain que le Président-Directeur Général détient personnellement au nominatif atteint l'équivalent de cinq années de rémunération fixe brute (sur la base du cours d'ouverture de l'action Saint-Gobain au jour de l'exercice des unités de performance et de sa rémunération fixe brute alors en vigueur).

2.2.4 Contrat de travail, indemnités de retraite et indemnités en cas de cessation des fonctions du Président-Directeur Général

TABLEAU 11 – CONTRAT DE TRAVAIL, INDEMNITÉS DE RETRAITE ET INDEMNITÉS EN CAS DE CESSATION DES FONCTIONS DU DIRIGEANT MANDATAIRE SOCIAL (NOMENCLATURE AMF)

Dirigeant mandataire social	Contrat de travail		Régime de retraite supplémentaire		Indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation ou du changement de fonctions		Indemnités relatives à une clause de non-concurrence	
	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non
Pierre-André de Chalendar Président-Directeur Général		X ⁽¹⁾	X			X		X

⁽¹⁾ Démission au 3 juin 2010.

Le Conseil d'administration a, dans sa séance du 20 mars 2014 et sur recommandation du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, autorisé le renouvellement des engagements suivants, pris au bénéfice de M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, et correspondant à des éléments de rémunération, indemnités ou avantages dus ou susceptibles d'être dus à raison de la cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain, entrant dans le champ d'application de l'article L. 225-42-1 du Code de commerce. Ces engagements ont été approuvés par l'Assemblée générale du 5 juin 2014 (6^e, 7^e et 8^e résolutions). Les termes de ces engagements ont été modifiés à l'occasion de leur renouvellement pour tenir compte des nouvelles recommandations introduites par la version révisée du code AFEP-MEDEF publiée en juin 2013.

a) Indemnité de cessation des fonctions du Président-Directeur Général

Les caractéristiques de l'indemnité de cessation des fonctions de Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain de M. Pierre-André de Chalendar sont les suivantes :

Départ contraint

L'indemnité de cessation de fonctions ne pourra être versée qu'au cas où la cessation des fonctions de Président-Directeur Général de M. Pierre-André de Chalendar résulterait d'un départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, et lié à un changement de contrôle ou de stratégie dans les circonstances suivantes :

- révocation avant terme ou non-renouvellement du mandat de Président-Directeur Général à l'échéance de celui-ci, sauf s'il est à l'initiative de l'intéressé ou en cas de faute grave ou lourde ou de faute détachable des fonctions de Directeur Général, ou
- démission qui interviendrait dans les douze mois suivant :
 - la date d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain ; ou
 - la date effective de l'acquisition du contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) de la Compagnie de Saint-Gobain par une personne agissant seule ou plusieurs personnes agissant de concert ; ou
 - un changement significatif de stratégie du Groupe Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe.

En tout état de cause, aucune somme ne serait due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où M. Pierre-André de Chalendar quitterait à son initiative la Compagnie en dehors des circonstances visées au paragraphe ci-dessus, ou si, quittant la

Compagnie à son initiative dans l'une des circonstances visées au paragraphe ci-dessus, il avait, dans les douze mois suivant la date de cessation de ses fonctions de Président Directeur Général, la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base dans des conditions lui permettant de bénéficier d'une pension au titre du régime de retraite supplémentaire des ingénieurs et des cadres dit « SGPM ».

Plafonnement de l'indemnité de cessation de fonctions

Le montant de l'indemnité de cessation de fonctions sera égal, au maximum, à deux fois le montant de la rémunération annuelle totale brute de M. Pierre-André de Chalendar, définie comme la somme de la part fixe de la rémunération, en base annuelle, de Président-Directeur Général perçue à la date de cessation de ses fonctions, et de la moyenne de la part variable de la rémunération annuelle de Président-Directeur Général perçue ou à percevoir au titre des trois derniers exercices complets durant lesquels il a occupé les fonctions de Président-Directeur Général (cette rémunération annuelle totale brute étant définie ci-après comme la « Rémunération de Référence »). En aucun cas, le cumul de cette indemnité de cessation de fonctions et de l'indemnité de non-concurrence (voir paragraphe (b) ci-après) ne pourra excéder deux fois le montant de la Rémunération de Référence de M. Pierre-André de Chalendar.

Condition de performance

Le bénéfice de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance définie comme l'attribution par le Conseil d'administration, en moyenne au titre des trois derniers exercices complets durant lesquels il a occupé les fonctions de Président-Directeur Général et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, d'une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable. Cette condition de performance est exigeante comme l'atteste le taux de réalisation global des objectifs afférents à la part variable de sa rémunération au titre des deux derniers exercices, qui s'élève, en 2015 à 69 %, et en 2014 à 63 %.

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 Président-Directeur Général dans des circonstances de nature à ouvrir droit à l'indemnité de cessation de fonctions (voir les cas énumérés au paragraphe « Départ



contraint » ci-dessus) et sous réserve de la satisfaction de la condition de performance décrite au paragraphe précédent, le Conseil d'administration pourra, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, décider de maintenir ou non à M. Pierre-André de Chalendar le bénéfice de tout ou partie des options sur actions Saint-Gobain, actions de performance et unités de performance Saint-Gobain dont il aurait été attributaire à la date de cessation de ses fonctions et dont le délai minimum d'exercice ne serait pas écoulé ou qui ne lui auraient pas été livrées à cette date, selon le cas, sous réserve, le cas échéant, de la satisfaction de la ou des conditions de performance fixées dans les règlements des plans concernés.

b) Indemnité de non-concurrence

M. Pierre-André de Chalendar a souscrit au bénéfice de la Compagnie de Saint-Gobain un engagement de non-concurrence ferme et irrévocable, d'une durée d'un an à compter de la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général dans des circonstances de nature à ouvrir droit à l'indemnité de cessation de fonctions.

En contrepartie de cet engagement, M. Pierre-André de Chalendar percevrait une indemnité de non-concurrence dont le montant serait égal à une fois la Rémunération de Référence (voir paragraphe (a) ci-dessus), étant précisé que le montant de l'indemnité de cessation de fonctions due à M. Pierre-André de Chalendar serait, le cas échéant, réduit de telle sorte que la somme de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de cessation de fonctions ne puisse en aucun cas excéder deux fois la Rémunération de Référence.

Conformément aux recommandations du code AFEP-MEDEF, le Conseil d'administration s'est réservé la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre de l'accord de non-concurrence, au plus tard le jour où interviendrait la cessation des fonctions de Président-Directeur Général de M. Pierre-André de Chalendar, auquel cas ce dernier serait libre de tout engagement et aucune somme ne lui serait due à ce titre.

c) Régime de retraite supplémentaire

Engagements de retraite au bénéfice de M. Pierre-André de Chalendar en sa qualité de dirigeant mandataire social non salarié

M. Pierre-André de Chalendar continue de bénéficier intégralement des dispositions du règlement du régime de retraite supplémentaire des ingénieurs et cadres dit « SGPM » dans des conditions identiques à celles qui s'appliquent à l'ensemble des bénéficiaires du 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 1^{er} 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 2015, 178 retraités de la Compagnie de Saint-Gobain percevaient cette retraite, et 34 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 1^{er} 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 correspond donc à la différence entre le montant de cette retraite totale garantie et celui des prestations servies par les régimes de retraite obligatoire de base et complémentaire et serait de l'ordre de 35 % 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 30 % du plafond de 5 % que prévoyait le code AFEP-MEDEF en vigueur jusqu'en novembre 2015 (qui ne s'appliquait d'ailleurs pas aux plans fermés lors de l'instauration de cette règle en juin 2013) et 50 % du plafond de 3 % de la rémunération annuelle servant au calcul de la rente fixé désormais par la loi qui sera applicable à compter de 2018 en cas de renouvellement du mandat de M. Pierre-André de Chalendar.

Enfin, en ce qui concerne les charges associées au versement de la retraite supplémentaire, la Société serait soumise d'une part, 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 %, et d'autre part, au paiement d'une contribution additionnelle dont le taux retenu par la Société est de 30 % sur les rentes versées. En effet, le paragraphe II bis de l'article L.137-11 du Code de la Sécurité sociale, qui prévoyait un relèvement de la contribution additionnelle de 30 % à 45 %, a été considéré comme contraire à la Constitution par le Conseil Constitutionnel dans sa décision n°2015-498 du 20 novembre 2015, jugeant excessifs les effets de seuils en résultant.

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 2015 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.

2. RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Maintien des prestations des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé applicables aux salariés de la Compagnie de Saint-Gobain au bénéfice de M. Pierre-André de Chalendar en sa qualité de mandataire social non salarié

M. Pierre-André de Chalendar continue de bénéficier intégralement des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé conclus respectivement avec GAN et Mutuelle Malakoff Médéric.

2.2.5 Éléments de la rémunération due ou attribuée au Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2015 soumis pour avis aux actionnaires lors de l'Assemblée générale du 2 juin 2016 (« Say on Pay »)

Le tableau ci-après présente les éléments de la rémunération due ou attribuée au Président-Directeur Général au titre de l'exercice 2015 soumis pour avis aux actionnaires lors de l'Assemblée générale du 2 juin 2016.

Recommandation 24.3 du code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées
Éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, au titre de l'exercice 2015

Élément de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montant ou valorisation comptable soumis au vote consultatif (en euros)	Présentation
Rémunération fixe	Montant dû : 1 100 000 €	Rémunération fixe inchangée depuis 2010.
Rémunération variable annuelle	Montant dû : 1 284 067 € (Conseil d'administration du 25 février 2016)	<p>Le Conseil d'administration du 25 février 2015 a décidé que le montant de la part variable de la rémunération de M. Pierre-André de Chalendar ne pourra excéder 170 % de la part fixe de sa rémunération (comme pour 2014) et a fixé les objectifs quantitatifs et qualitatifs énumérés ci-après déterminant, à concurrence respectivement de 2/3 et de 1/3, la part variable de sa rémunération (structure inchangée par rapport à 2014). Sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil d'administration, dans sa séance du 25 février 2016, a fixé comme suit la rémunération variable de M. Pierre-André de Chalendar, compte tenu de la réalisation des objectifs mentionnés ci-après :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le montant de la part variable au titre des quatre objectifs quantitatifs (ROCE, résultat d'exploitation du Groupe, résultat net courant du Groupe par action, Cash Flow Libre d'Exploitation) s'est élevé à 785 400 € correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs quantitatifs de 63 % (le taux de réalisation des différents objectifs quantitatifs est présenté à la Section 2.2.3 du Chapitre 5) ; • le montant de la part variable au titre des quatre objectifs qualitatifs (vente de Verallia (Pôle Conditionnement), dossier Sika, poursuite de la politique de responsabilité sociale d'entreprise et mise en œuvre de la transformation digitale du Groupe) s'est élevé à 498 667 € correspondant à un pourcentage de réalisation des objectifs qualitatifs de 80 %. <p>La part variable totale au titre de 2015 s'est élevée à 1 284 067 €, correspondant à un pourcentage de réalisation de 69 %.</p> <p>Au total, au titre de l'exercice 2015, la rémunération globale (fixe et variable) de M. Pierre-André de Chalendar s'est élevée à 2 384 067 €, en hausse de 4,65 % par rapport à celle de 2014.</p>
Rémunération variable différée	N/A	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération variable différée.
Rémunération variable pluriannuelle	N/A	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération variable pluriannuelle.
Rémunération exceptionnelle	N/A	M. Pierre-André de Chalendar ne bénéficie d'aucune rémunération exceptionnelle.

Recommandation 24.3 du code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées
Éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général, au titre de l'exercice 2015

Élément de la rémunération due ou attribuée au titre de l'exercice clos	Montant ou valorisation comptable soumis au vote consultatif (en euros)	Présentation
Options sur actions	Montant attribué : 245 000 € (valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés)	<p>Le Conseil d'administration du 26 novembre 2015 a décidé d'attribuer à M. Pierre-André de Chalendar 50 000 options sur actions (montant inchangé par rapport à 2014), soit moins que le sous-plafond fixé par l'Assemblée générale du 5 juin 2014.</p> <p>Le Conseil d'administration a décidé que les attributions d'options sur actions, actions de performance et unités de performance au Président-Directeur Général ne pourraient représenter en 2015, au moment de leur attribution, une valorisation (selon les normes IFRS) supérieure à 100 % de sa rémunération brute maximum globale au titre de l'exercice en cours (fixe plus variable maximum au titre de l'exercice en cours).</p> <p>Ces attributions ont représenté en 2015 une valeur totale (selon les normes IFRS) au moment de leur attribution de 1 477 400 €, correspondant à 50 % de sa rémunération brute maximum globale au titre de l'exercice 2015.</p> <p>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 sont exigeantes comme en attestent les taux de réalisation des trois derniers plans d'options sur actions pour lesquels les conditions de performance ont été constatées (0 % pour le plan 2011, 0 % pour le plan 2010 et 66,66 % pour le plan 2009).</p> <p>Pourcentage du capital représenté par l'attribution au dirigeant mandataire social : environ 0,009 %.</p> <p>Date d'autorisation de l'Assemblée générale : 5 juin 2014 (13^e résolution).</p> <p>Date de la décision d'attribution par le Conseil d'administration : 26 novembre 2015.</p>
Actions de performance	N/A	Aucune action de performance n'a été attribuée à M. Pierre-André de Chalendar.
Unités de performance	Montant attribué : 1 232 400 € (valorisation selon la méthode retenue pour les comptes consolidés)	<p>Le Conseil d'administration du 26 novembre 2015 a décidé d'attribuer à M. Pierre-André de Chalendar 60 000 unités de performance (montant inchangé par rapport à 2014), soit moins de 10 % de l'attribution globale d'actions de performance et d'unités de performance en 2015, conformément au plafond fixé par le Conseil d'administration.</p> <p>Se reporter à la rubrique « Options sur actions » ci-dessus s'agissant du plafonnement des attributions au Président-Directeur Général par rapport à sa rémunération globale.</p> <p>Pour les conditions de présence et de performance qui conditionnent l'acquisition des unités de performance, se reporter à la Section 2.4.4 du Chapitre 5.</p> <p>Date de la décision d'attribution par le Conseil d'administration : 26 novembre 2015.</p>
Jetons de présence	N/A	M. Pierre-André de Chalendar ne perçoit pas de jetons de présence.
Avantages de toute nature	Montant dû : 2 652 € (valorisation comptable)	M. Pierre-André de Chalendar dispose d'une voiture de fonction.

2. RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

Recommandation 24.3 du code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées
 Éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général
 au titre de l'exercice 2015

Éléments de la rémunération ayant fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale du 5 juin 2014 au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montants dus ou attribués en 2015 (en euros)	Présentation
Indemnité de cessation de fonctions	Néant	<p>En cas de départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, et lié à un changement de contrôle ou de stratégie dans les circonstances suivantes :</p> <p>a) révocation avant terme ou non-renouvellement du mandat de Président-Directeur Général à l'échéance de celui-ci, sauf s'il est à l'initiative de l'intéressé ou en cas de faute grave ou lourde ou de faute détachable des fonctions de Directeur Général, ou</p> <p>b) démission qui interviendrait dans les douze mois suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> - la date d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie de Saint-Gobain, ou - la date effective de l'acquisition du contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du Code de commerce) de la Compagnie de Saint-Gobain par une personne agissant seule ou plusieurs personnes agissant de concert, ou - un changement significatif de stratégie du Groupe Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe. <p>M. Pierre-André de Chalendar percevrait une indemnité égale au maximum à deux fois le montant cumulé de la part fixe de sa rémunération, en base annuelle, perçue à la date de cessation des fonctions et de la moyenne de la part variable de sa rémunération annuelle perçue ou à percevoir au titre des trois derniers exercices complets durant lesquels le dirigeant mandataire social a occupé ses fonctions.</p> <p>En tout état de cause, aucune somme ne serait due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où M. Pierre-André de Chalendar quitterait à son initiative la Compagnie de Saint-Gobain en dehors des circonstances prévues dans les conditions de mise en œuvre mentionnées ci-dessus, ou si, quittant la Compagnie à son initiative dans l'une des circonstances visées ci-dessus, il avait, dans les douze mois suivant la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général, la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base dans des conditions lui permettant de bénéficier d'une pension au titre du régime de retraite à prestations définies dit « SGPM ».</p> <p>En aucun cas, le cumul de cette indemnité de cessation de fonctions et de l'indemnité de non-concurrence décrite ci-après ne pourra excéder deux fois la rémunération totale annuelle brute de M. Pierre-André de Chalendar.</p> <p>Le bénéfice de l'indemnité de cessation des fonctions sera subordonné la réalisation d'une condition de performance (voir Section 2.2.4 du Chapitre 5).</p> <p>Date de renouvellement de l'autorisation par le Conseil d'administration : 20 mars 2014. Date d'approbation par l'Assemblée générale : 5 juin 2014 (6^e résolution).</p>

Recommandation 24.3 du code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées
 Éléments de la rémunération due ou attribuée à M. Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général
 au titre de l'exercice 2015

Éléments de la rémunération ayant fait l'objet d'un vote par l'Assemblée générale du 5 juin 2014 au titre de la procédure des conventions et engagements réglementés	Montants dus ou attribués en 2015 (en euros)	Présentation
Indemnité de non-concurrence	Néant	<p>En cas de départ dans les circonstances ouvrant droit à une indemnité de cessation de fonctions décrites ci-dessus (voir Section 2.2.4 du Chapitre 5), M. Pierre-André de Chalendar percevrait une indemnité d'un montant égal à un an de rémunération annuelle brute totale. La rémunération annuelle brute totale est constituée des mêmes éléments fixe et variable que ceux retenus pour déterminer l'indemnité de cessation de fonctions mentionnée ci-dessus.</p> <p>En aucun cas, le cumul de cette indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de cessation de fonctions ne pourra excéder deux fois la rémunération totale annuelle brute de M. Pierre-André de Chalendar.</p> <p>Le Conseil d'administration s'est réservé la faculté de renoncer unilatéralement à la mise en œuvre l'accord de non-concurrence au plus tard au jour de la cessation des fonctions du Président-Directeur Général, auquel cas il serait libre de tout engagement et aucune somme ne lui serait due à ce titre.</p> <p>Date de renouvellement de l'autorisation par le Conseil d'administration : le 20 mars 2014.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale : le 5 juin 2014 (6^e résolution).</p>
Régime de retraite supplémentaire	Néant	<p>M. Pierre-André de Chalendar bénéficie du régime de retraite à prestations définies applicable à tous les salariés, cadres et collaborateurs de la Compagnie de Saint-Gobain qui, comme lui, sont entrés à la Compagnie avant le 1^{er} janvier 1994, date à laquelle ce régime a été fermé.</p> <p>Pour les conditions de déclenchement et une information sur les droits potentiels au titre de cette retraite, voir Section 2.2.4 du Chapitre 5.</p> <p>Date de renouvellement de l'autorisation par le Conseil d'administration : le 20 mars 2014.</p> <p>Date d'approbation par l'Assemblée générale : le 5 juin 2014 (7^e résolution).</p>

2.3 RÉMUNÉRATIONS DES MEMBRES DE LA DIRECTION DU GROUPE

Les rémunérations des membres de la Direction du Groupe (voir Section 1.4 du Chapitre 1) sont déterminées avec l'objectif de les situer correctement au regard des rémunérations en vigueur dans des groupes comparables. Leur fixation et leur révision s'appuient notamment sur des études spécifiques réalisées à la demande de la Direction Générale par des consultants spécialisés dans ce domaine.

Elles comportent, en sus d'une part fixe, une part variable raisonnable par rapport au total des rémunérations dont l'objet est de refléter la contribution personnelle du dirigeant au développement du Groupe et à la progression de ses résultats.

Ce principe a été élargi à l'ensemble de l'encadrement et a induit la mise en place de formules comprenant des indicateurs économiques comme le retour sur investissements (*Return on Investment*, « ROI ») ou le retour sur capitaux employés (*Return on capital employed*, « ROCE »), mais aussi des objectifs personnels tels que le développement de tel type d'activité ou l'implantation du Groupe dans un nouveau pays. Le plus souvent, un indicateur de sécurité est 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 2015 des sociétés françaises et étrangères du Groupe par les membres de la Direction du Groupe s'est élevé à 15,7 millions d'euros (14,7 millions d'euros en 2014), dont 4,5 millions d'euros (4,2 millions d'euros en 2014) constituant la part variable brute de ces rémunérations et 1,5 million d'euros au titre des indemnités de fin de contrat de travail (inchangé par rapport à 2014).

Le montant des engagements pris en matière de retraite (*Defined Benefit Obligation* sur les indemnités de fin de carrière et les rentes viagères) provisionné en faveur des membres de la Direction du Groupe s'élève à 55,8 millions d'euros au 31 décembre 2015 (60,6 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Les jetons de présence alloués aux administrateurs représentant le Groupe (notamment aux membres de la Direction du Groupe) dans les sociétés du Groupe autres que la Compagnie de Saint-Gobain, sont, soit reversés à leur société employeur, soit versés directement à celle-ci.

2.4 PLANS DE RÉMUNÉRATION À LONG TERME (OPTIONS SUR ACTIONS, ACTIONS DE PERFORMANCE ET UNITÉS DE PERFORMANCE)

2.4.1 Politique d'attribution

La politique de rémunération à long terme du Groupe a pour objectif de fidéliser et de motiver la Direction Générale, les cadres et les salariés du Groupe, et de les associer aux performances du Groupe, notamment au moyen d'attributions conditionnelles d'options de souscription ou d'achat d'actions, d'actions de performance ou d'unités de performance, fonction de la réalisation de la stratégie long terme du Groupe.

Le Conseil d'administration, sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, arrête les caractéristiques des plans d'options sur actions et d'actions de performance, ainsi que l'identité des bénéficiaires, et approuve le principe des plans de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance devant être mis en place par le Président-Directeur Général. Ces plans prévoient des conditions de présence et des critères de performance internes et/ou externes définis de manière exigeante par le Conseil (voir ci-après pour chaque type d'attribution).

En 2015, ces plans ont concerné 1 801 cadres et dirigeants du Groupe, en France et à l'étranger : cadres ayant accompli une performance particulière et cadres à haut potentiel (186), principaux responsables fonctionnels et opérationnels des Pôles et Délégations (1 578), Comité de liaison (hors Direction Générale) (28), Direction Générale (9), les attributions au Président-Directeur Général étant décrites à la Section 2.2.3 (c) du présent Chapitre 5.

Les membres du Comité de liaison se sont vus attribuer à la fois des options sur actions et des unités de performance pour les bénéficiaires en France ou à la fois des options sur actions et des actions de performance pour les bénéficiaires résidant hors de France. Les autres bénéficiaires se sont vus attribuer uniquement des actions de performance ou uniquement des unités de performance, selon leur pays de résidence.

Le Conseil d'administration du 26 novembre 2015 a décidé que la nature du plan d'options sur actions 2015, de souscription ou d'achat,

serait déterminée par ses soins au plus tard la veille de la période d'exercice. Ce plan représente 0,04 % du capital social et est donc sans impact significatif en termes de dilution. Le plan d'actions de performance donne droit à des actions existantes et le plan d'unités de performance donne exclusivement lieu à des versements en espèces ; ces deux plans sont donc sans impact en termes de dilution.

Les bénéficiaires de ces plans appartiennent à 56 nationalités différentes et exercent leurs fonctions dans 52 pays.

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 6.2.3 du Chapitre 3.

2.4.2 Plans d'options sur actions

Le Conseil d'administration a approuvé annuellement des plans d'options sur actions depuis 1987.

En vertu de l'autorisation qui lui a été conférée par la treizième résolution de l'Assemblée générale du 5 juin 2014, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 26 novembre 2015, de mettre en place un plan d'options de souscription ou d'achat d'actions, après examen et sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Ce plan concerne 37 bénéficiaires cadres et dirigeants du Groupe, en France et à l'étranger, auxquels a été attribué un nombre total de 224 950 options (en ce compris les attributions au Président-Directeur Général), la nature des options, de souscription ou d'achat, devant être déterminée par le Conseil au plus tard la veille de la période d'exercice (étant précisé que les options qui seraient le cas échéant exercées avant qu'il n'ait statué sur leur nature seraient des options de souscription). Les attributions au Président-Directeur Général sont inférieures au sous-plafond d'attribution défini par l'Assemblée générale du 5 juin 2014.

La durée de vie des options est de 10 ans. Le prix des options a été fixé sans rabais ni décote par rapport à la moyenne des premiers cours cotés de l'action Saint-Gobain durant les 20 jours de bourse précédant la date d'attribution par le Conseil d'administration à 39,47 euros.

Les critères de performance applicables au plan d'options sur actions mis en place le 26 novembre 2015 ont évolué par rapport à ceux applicables aux plans mis en place entre 2010 et 2014 inclus, pour comporter, outre une condition de performance externe au Groupe Saint-Gobain, une condition de performance interne, lesquelles sont identiques mais pondérées différemment, pour l'ensemble des plans de rémunération à long terme (options sur actions, actions de performance, unités de performance).

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 deux critères suivants :
 - 70 % 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
 - 30 % des options initialement attribuées sont soumises à un critère lié au Retour sur Capitaux Engagés (ou *Return on Capital Employed*), y compris sur-valeurs, du Groupe Saint-Gobain (le « ROCE »).

Le calcul de la performance boursière se fera en comparant la moyenne des premiers cours cotés des six derniers mois précédant le 26 novembre 2015 à celle des six derniers mois précédant le 26 novembre 2019. Les deux performances seront ensuite comparées et les options pourront ou non être exercées selon les critères suivants :

Performance du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport au CAC 40	Pourcentage d'options initialement octroyées, conditionnées par la performance boursière (soit 70 % de l'attribution), exerçables
Supérieure à 10 % au moins	Totalité
Comprise entre -20 % et +10 %	$[(\text{Performance du cours de l'action Saint-Gobain/indice CAC 40})^{(1)} - 80\%] / [110\% - 80\%]$
Inférieure de plus de 20 %	Aucune

⁽¹⁾ Performance du cours de l'action Saint-Gobain/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 : $100\% + \text{différence entre la performance du cours de l'action Saint-Gobain et celle de l'indice CAC 40, exprimées dans les deux cas en pourcentage.}$

Le calcul de la performance au titre du ROCE se fera de la manière suivante :

Moyenne arithmétique du ROCE pour les années 2016, 2017 et 2018	Pourcentage d'options initialement octroyées, conditionnées par le ROCE (soit 30 % de l'attribution), exerçables
Supérieure à 11 %	Totalité
Comprise entre 8,5 % et 11 %	$[\text{Moyenne arithmétique du ROCE pour 2016, 2017 et 2018} - 8,5\%] / [11\% - 8,5\%]$
Inférieure ou égale à 8,5 %	Aucune

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 les conditions de performance ont été constatées (0 % pour le plan 2011, 0 % pour le plan 2010 et 66,66 % pour le plan 2009).

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 2015 (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 (en euros)	Plans
Options consenties, durant l'exercice, par l'émetteur et toute société comprise dans le périmètre d'attribution des options, aux dix salariés de l'émetteur et de toute société comprise dans ce périmètre, dont le nombre d'options ainsi consenties est le plus élevé (information globale)	95 000	39,47 €	2015
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)	90 050	34,61 €	2005 et 2008

2. RÉMUNÉRATION DES ORGANES D'ADMINISTRATION ET DE DIRECTION

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 2015. 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	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Date d'Assemblée	05/06/2014	05/06/2014	07/06/2012	07/06/2012	04/06/2009	04/06/2009	04/06/2009	07/06/2007	07/06/2007	09/06/2005
Date du Conseil d'administration	26/11/2015	20/11/2014	21/11/2013	22/11/2012	24/11/2011	18/11/2010	19/11/2009	20/11/2008	22/11/2007	16/11/2006
Caractéristique *	achat ou souscription	achat ou souscription	achat ou souscription	souscription	souscription	souscription	souscription	souscription	souscription	souscription
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, à l'origine du Plan	224 950	234 550	247 250	253 000	482 150	1 144 730	1 479 460	3 551 900	3 673 000	4 025 800
Ajustement du nombre des options en cours **	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	375 614	383 133	420 314
Nombre cumulé d'options de souscription ou d'achat d'actions annulées ou caduques	0	0	0	0	459 650 ⁽⁴⁾	1 117 390 ⁽⁴⁾	493 154 ⁽³⁾	773 932 ⁽²⁾	652 962 ⁽¹⁾	138 460
Nombre total d'actions pouvant être souscrites ou achetées, après ajustements et caducité dont mandataires sociaux :	224 950 ⁽⁷⁾	234 550 ⁽⁶⁾	247 250 ⁽⁶⁾	253 000 ⁽⁶⁾	22 500	27 340	986 306	3 153 582	3 403 171	4 307 654 ⁽⁶⁾
M. Jean-Louis Beffa	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	46 856 ⁽⁶⁾	55 288 ⁽⁶⁾	309 610 ⁽⁶⁾
M. Pierre-André de Chalendar	50 000	50 000	50 000	50 000	0 ⁽¹⁰⁾	0 ⁽¹⁰⁾	133 333 ⁽⁶⁾	109 331 ⁽⁶⁾	110 575 ⁽⁶⁾	176 920 ⁽⁶⁾
Point de départ d'exercice des options	26/11/2019	20/11/2018	21/11/2017	22/11/2016	25/11/2015	19/11/2014	20/11/2013	21/11/2012	23/11/2011	17/11/2009 ou 17/11/2010
Date d'expiration	25/11/2025	19/11/2024	20/11/2023	21/11/2022	23/11/2021	17/11/2020	18/11/2019	19/11/2018	21/11/2017	15/11/2016
Prix de souscription ou d'achat ** (en euros)	39,47 €	34,13 €	38,80 €	27,71 €	31,22 €	35,19 €	36,34 €	25,88 €	64,72 €	52,52 €
Nombre d'actions souscrites ou achetées au 31/12/2015 **	0	0	10 000	10 000	22 500	27 340	108 366	1 079 040	0	1 200
Options de souscription ou d'achat d'actions restantes au 31/12/2015 **	224 950	234 550	237 250	243 000	0	0	877 940	2 074 542	3 403 171	4 306 454

* Parmi les plans en vigueur au 31 décembre 2015, les plans de 2006 à 2012 sont des plans de souscription. Pour les plans de 2013 à 2015, 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.

** À la suite de l'augmentation de capital en numéraire du 23 mars 2009 réalisée par émission et attribution de bons de souscription d'actions, les droits des détenteurs de plans d'options sur actions ont dû être maintenus en appliquant l'article R. 228-91 du Code de commerce : le nouveau prix a été déterminé en tenant compte du nombre de titres émis auxquels donnait droit une action ancienne (7 actions anciennes pour 2 nouvelles), du prix d'émission des actions nouvelles (14 €) et de la valeur des actions avant détachement du droit de souscription. Cette dernière, sur la base du cours moyen pondéré des séances de bourse des 18, 19 et 20 mars 2009, ressortait à 24,58 €.

Il en a résulté un coefficient d'ajustement appliqué au prix d'exercice de 0,904363. En conséquence, le coefficient d'ajustement appliqué au nombre d'options de sorte que le montant total des souscriptions (nombre d'options multiplié par le prix d'exercice) reste constant (avant et après ajustement) est ressorti à 1,10575.

⁽¹⁾ Dont 514 502 options non exerçables à la suite de la non-réalisation de la condition de performance à laquelle était assujettie la moitié des options attribuées en novembre 2007 aux 38 principaux dirigeants du Groupe.

⁽²⁾ Dont 718 644 options non exerçables à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance à laquelle étaient assujetties la totalité des options attribuées en novembre 2008 aux mandataires sociaux, et la moitié des options attribuées en novembre 2008 aux 176 principaux dirigeants du Groupe.

⁽³⁾ Dont 493 154 options non exerçables à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance à laquelle était assujettie la totalité des options attribuées en novembre 2009.

⁽⁴⁾ À la suite de la non-réalisation de la condition de performance 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.

⁽⁵⁾ La moitié des actions attribuées aux mandataires sociaux, aux autres membres de la direction générale, et aux autres membres du Comité de liaison, n'est exerçable que si, au jour de l'exercice, le cours de l'action Saint-Gobain est supérieur de plus 20 % au prix de souscription indiqué.

⁽⁶⁾ Avant application de la condition de performance fonction de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain.

⁽⁷⁾ Avant application de la condition de performance fonction de l'évolution relative du cours de l'action Saint-Gobain et du ROCE du Groupe Saint-Gobain.

⁽⁸⁾ Après déduction de la moitié des options attribuées, qui ne sont pas exerçables à la suite de la non-réalisation de la condition de performance.

⁽⁹⁾ Après déduction des options attribuées qui ne sont pas exerçables à la suite de la réalisation partielle de la condition de performance.

⁽¹⁰⁾ 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 dix-huitième résolution de l'Assemblée générale du 4 juin 2015, le Conseil d'administration a décidé, lors de sa séance du 26 novembre 2015, de mettre en place un plan d'actions de performance existantes, après examen et sur proposition du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance.

Ce plan concerne 1 131 bénéficiaires cadres et dirigeants du Groupe à l'étranger, auxquels a été attribué un nombre total de 500 910 actions de performance.

La durée de la période d'acquisition a été fixée à 4 ans, la livraison des actions devant intervenir le jour suivant la clôture de cette période.

Les critères de performance applicables au plan d'actions de performance mis en place le 26 novembre 2015 ont évolué par rapport à ceux applicables aux plans mis en place entre 2010 et 2014 inclus, pour comporter, outre une condition de performance interne au Groupe Saint-Gobain, une condition de performance externe, lesquelles sont identiques mais pondérées différemment, pour l'ensemble des plans de rémunération à long terme (options sur actions, actions de performance, unités de performance).

L'acquisition définitive des actions de performance est soumise à la satisfaction des conditions cumulatives suivantes :

- condition de présence : s'applique pendant toute la durée de la période d'acquisition de manière similaire à celle prévue pour les options sur actions (voir Section 2.4.2 ci-dessus) ;

- condition de performance liée aux deux critères suivants :
 - 70 % des actions initialement attribuées sont soumises à un critère lié au Retour sur Capitaux Engagés (ou *Return on Capital Employed*), y compris sur-valeurs, du Groupe Saint-Gobain (le « ROCE ») ; et
 - 30 % des actions initialement attribuées sont soumises à un critère lié à la performance du cours de bourse de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice boursier CAC 40.

La performance au titre du ROCE et la performance boursière se calculeront de la même manière, *mutatis mutandis*, que pour les options sur actions (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 plans d'actions de performance pour lesquels la condition de performance a été constatée (32 % pour le plan 2011 et 50 % pour le plan 2010).

Les dix bénéficiaires cadres et dirigeants non-mandataires sociaux du Groupe à l'étranger auxquels a été attribué le nombre d'actions le plus élevé en 2015 se sont vu octroyer 50 500 actions de performance (information globale), évaluées, sur la base du cours de clôture de la veille de la séance du Conseil d'administration du 26 novembre 2015 ayant décidé des attributions, à 40,64 euros par action.

Le tableau ci-après présente l'historique des plans d'attribution d'actions de performance en cours au 31 décembre 2015.

TABLEAU 10 – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D' ACTIONS DE PERFORMANCE (NOMENCLATURE AMF)

Exercice	2015	2014	2013	2012	2011
Date d'Assemblée	04/06/2015	05/06/2014	07/06/2012	07/06/2012	04/06/2009
Date du Conseil d'administration	26/11/2015	20/11/2014	21/11/2013	22/11/2012	24/11/2011
Caractéristiques des actions	existantes	existantes	existantes	existantes	nouvelles
Nombre total de droits attribués à l'origine du plan	500 910	530 240	541 655	542 370	942 920
dont plan 2+2	0	0	0	0	415 560
dont plan 4+0	500 910	530 240	541 655	542 370	527 360
dont droits attribués au dirigeant mandataire social, P.-A. de Chalendar	0	0	0	0	30 000
Nombre total d'actions livrées plan 2+2	0	0	0	0	175 495
Nombre total d'actions livrées plan 4+0	0	200	250	720	1 050
Nombre de droits devenus caducs plan 2+2	0	0	0	0	240 065 ⁽¹⁾
dont droits attribués au dirigeant mandataire social, P.-A. de Chalendar	0	0	0	0	20 499
Nombre de droits devenus caducs plan 4+0	0	0	0	0	288 434 ⁽¹⁾
Solde de droits plan 2+2	0	0	0	0	0
Solde de droits plan 4+0	500 910	530 040	541 405	541 650	237 876
Solde total de droits	500 910 ⁽²⁾	530 040 ⁽²⁾	541 405 ⁽²⁾	541 650 ⁽²⁾	237 876

⁽¹⁾ Dont droits devenus caducs à la suite de la non-réalisation de conditions de performance : 238 313 plan 2+2 et 279 634 plan 4+0.

⁽²⁾ Avant prise en compte des conditions de performance.

2.4.4 Plans d'unités de performance

Le Conseil a approuvé le principe de la mise en place de plans d'unités de performance annuellement depuis 2012, et en dernier lieu lors de sa séance du 26 novembre 2015, à mettre en œuvre par le Président-Directeur Général (les attributions réservées à ce dernier étant décidées par le Conseil d'administration – voir Section 2.2.3 du présent Chapitre 5).

Les plans d'unités de performance offrent aux bénéficiaires, sous réserve de la satisfaction de conditions de présence et de performance, la possibilité de recevoir à long terme (période d'exercice comprise entre 4 années après la date d'attribution et 10 années après cette date) une rémunération en espèces égale, pour chaque unité, au cours de bourse de l'action Saint-Gobain à la date de référence augmenté de tout dividende payé ou distribution réalisée à compter du début de la période d'exercice et jusqu'à la date de référence. Les unités de performance constituent une charge d'exploitation ajustable chaque année mais ne créent aucune dilution pour l'actionnaire puisqu'elles ne conduisent pas à la création d'actions nouvelles.

Le plan 2015 concerne 671 bénéficiaires cadres et dirigeants du Groupe en France auxquels a été attribué un nombre total de 556 340 unités de performance (en ce compris les attributions au Président-Directeur Général).

Les critères de performance applicables au plan d'unités de performance mis en place le 26 novembre 2015 sont strictement identiques à ceux applicables au plan d'actions de performance et ont donc évolué par rapport à ceux applicables aux plans mis en place depuis l'origine en 2012

jusqu'en 2014 inclus, pour comporter, outre une condition de performance interne au Groupe Saint-Gobain, une condition de performance externe, lesquelles sont identiques mais pondérées différemment, pour l'ensemble des plans de rémunération à long terme (options sur actions, actions de performance, unités de performance).

Les unités de performance du plan 2015 pourront être exercées du 26 novembre 2019 au 25 novembre 2025, sous réserve de la satisfaction cumulative des conditions de présence et de performance suivantes :

- condition de présence : s'applique pendant toute la durée de la période d'exercice de manière similaire à celle prévue pour les options sur actions (voir Section 2.4.2 ci-dessus) ;
- condition de performance liée aux deux critères suivants :
 - 70 % des unités initialement attribuées sont soumises à un critère lié au Retour sur Capitaux Engagés (ou *Return on Capital Employed*), y compris sur-valeurs, du Groupe Saint-Gobain (le « ROCE ») ; et
 - 30 % des unités 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.

La performance au titre du ROCE et la performance boursière se calculeront de la même manière, *mutatis mutandis*, que pour les options sur actions (voir Section 2.4.2 ci-dessus).

Les unités non-exercées après constatation du taux de réalisation des conditions de performance seront automatiquement et définitivement annulées, sans droit d'indemnité au profit des bénéficiaires.

Le tableau ci-après présente l'historique des plans d'attribution d'unités de performance en cours au 31 décembre 2015.

TABLEAU 10 BIS – HISTORIQUE DES ATTRIBUTIONS D'UNITÉS DE PERFORMANCE

Exercice	2015	2014	2013	2012
Date du Conseil d'administration	26/11/2015	20/11/2014	21/11/2013	22/11/2012
Nombre total d'unités attribuées à l'origine du plan	556 340	598 400	588 535	536 400
dont nombre d'unités attribuées au dirigeant mandataire social, P.-A. de Chalendar	60 000	60 000	60 000	60 000
Date de début de la période d'exercice	26/11/2019 ⁽¹⁾	20/11/2018 ⁽¹⁾	21/11/2017 ⁽¹⁾	22/11/2016 ⁽¹⁾
Date d'expiration de la période d'exercice des unités de performance	25/11/2025	19/11/2024	20/11/2023	21/11/2022
Nombre total d'unités devenues exerçables	0	950	17 450	14 550
Nombre total d'unités devenues caduques	0	0	0	0
dont nombre d'unités attribuées au dirigeant mandataire social, P.-A. de Chalendar devenues caduques	0	0	0	0
Solde total d'unités de performance	556 340	597 450	571 085	521 850

⁽¹⁾ Sous réserve de la satisfaction cumulative de conditions de présence et de performance.



3. Transactions effectuées sur les titres de la Société par les mandataires sociaux

Les opérations sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain excédant un montant cumulé de 5 000 euros déclarées à l'Autorité des marchés financiers en 2015 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 (en euros)	Montant total (en euros)
Pierre-André de Chalendar	Parts du FCPE Saint-Gobain France (Plan Épargne Groupe Saint-Gobain)	Cession	10 mars 2015	39,844 €	230 130,13 €
	Levées d'options sur actions	Souscription	13 mars 2015	25,88 €	219 980 €
	Parts du FCPE Saint-Gobain France (Plan Épargne Groupe Saint-Gobain)	Souscription	18 mai 2015	32,44 €	208 611 €
	Levées d'options sur actions	Souscription	5 août 2015	41,34 €	1 240 200 €
	Actions	Cession	5 août 2015	43,5 €	1 305 000 €
	Levées d'options sur actions	Souscription	6 août 2015	41,34 €	826 800 €
	Actions	Cession	6 août 2015	44,5 €	890 000 €

Par ailleurs, M. Pierre-André de Chalendar a effectué une donation de 45 000 actions à ses enfants le 30 décembre 2015.

6 RISQUES ET CONTRÔLE

1. Facteurs de risques	144
1.1 Risques propres au Groupe et à son secteur d'activité	144
1.2 Risques liés aux structures du Groupe	146
1.3 Risques financiers	146
1.4 Risques juridiques	148
1.5 Assurances	150
2. Contrôle interne	152
2.1 Rapport du Président du Conseil d'administration sur les procédures de contrôle interne et le gouvernement d'entreprise (article L.225-37 du Code de commerce)	152
2.2 Système de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la Compagnie de Saint-Gobain	152
2.3 Organisation du contrôle interne et de la gestion des risques	153
2.4 Mise en œuvre du processus de contrôle interne et de gestion des risques dans les entités du Groupe	156
2.5 Référentiels et procédures	156
2.6 Organisation du contrôle interne dans l'élaboration et le traitement de l'information financière et comptable destinée aux actionnaires	158
3. Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil d'administration	160

1. Facteurs de risques

Le Groupe Saint-Gobain conduit ses activités dans un environnement en constante évolution. Il est, dès lors, exposé à des risques dont la matérialisation pourrait avoir un effet défavorable significatif sur ses activités, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives. Ce chapitre présente les risques significatifs auxquels le Groupe estime être exposé, à la date du présent Document de référence.

Toutefois, d'autres risques dont le Groupe n'a pas connaissance à la date du présent Document de référence, ou dont la réalisation n'est pas considérée, à cette date, comme susceptible d'avoir un impact défavorable significatif sur le Groupe, ses activités, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives, peuvent exister ou survenir.

1.1 RISQUES PROPRES AU GROUPE ET À SON SECTEUR D'ACTIVITÉ

1.1.1 Risques liés aux cycles économiques

La plupart des marchés sur lesquels le Groupe est présent sont cycliques. Une partie importante des activités du Groupe est liée à l'investissement dans le secteur de la construction, qui suit généralement le caractère cyclique de la conjoncture économique. Les résultats du Groupe sont dès lors sensibles aux conditions macro-économiques des zones géographiques, régionales et locales, dans lesquelles le Groupe est implanté.

Le récent ralentissement économique mondial a impacté négativement l'industrie de la construction et l'activité du Groupe, en particulier en Europe.

Une détérioration de l'environnement économique mondial et des marchés financiers pourrait avoir un effet significatif défavorable sur le chiffre d'affaires, les résultats, la capacité d'autofinancement et les perspectives du Groupe.

1.1.2 Risques liés aux activités internationales du Groupe

Le Groupe exerce ses activités dans le monde entier, y compris hors de l'Europe de l'Ouest et de l'Amérique du Nord. Il est en particulier présent en Europe de l'Est, en Asie et dans les pays émergents, notamment au Brésil. Dans certains pays situés dans ces zones existent une plus grande instabilité économique et politique ainsi qu'une plus grande exposition aux perturbations sociales et aux dysfonctionnements des infrastructures que dans les marchés plus matures. Ainsi, les conséquences, directes et indirectes, d'une instabilité politique, d'une instabilité du cadre économique et réglementaire dans lequel évolue le Groupe, dans un pays dans lequel le Groupe est présent ou commercialise ses produits, pourraient avoir un impact défavorable significatif sur le niveau d'investissement dans le secteur de la construction dans ces pays et, par conséquent, sur l'activité du Groupe, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

Par ailleurs, des modifications législatives ou réglementaires (concernant notamment la fiscalité, les limitations concernant les transferts de capitaux, les droits de douanes, le régime de la propriété intellectuelle et des licences d'importation et d'exportation, le régime du droit du travail ou en matière d'hygiène, de sécurité ou d'environnement) pourraient augmenter de façon significative les coûts supportés par le

Groupe dans les différents pays dans lesquels il est présent ou limiter sa capacité à transférer librement ses capitaux et avoir, en conséquence, un impact défavorable significatif sur son activité, sa situation financière, ses résultats ou ses perspectives.

1.1.3 Risques liés à l'innovation

Le Groupe a placé la recherche et l'innovation au cœur de sa stratégie et de sa politique de développement durable afin de conserver sa compétitivité et de maintenir un niveau élevé de performance et d'excellence opérationnelle. Certains des marchés sur lesquels le Groupe est positionné évoluent rapidement avec l'apparition de nouveaux produits et de nouvelles technologies. Le Groupe doit anticiper ces changements et intégrer ces nouvelles technologies à son offre commerciale afin de répondre au mieux aux besoins de ses clients.

Cette politique d'innovation requiert des investissements importants en recherche et développement dont les retombées attendues ne peuvent être garanties.

Le chiffre d'affaires, la marge opérationnelle et les résultats du Groupe pourraient être affectés du fait de l'absence d'investissement dans des technologies appropriées, du fait d'une absence de commercialisation rapide de nouveaux produits ou de la commercialisation de produits ne répondant pas de manière adéquate aux besoins des clients, ou de l'apparition de produits concurrents.

1.1.4 Risques liés à la propriété intellectuelle

Le développement des activités du Groupe s'appuie sur la protection de ses secrets de fabrication, brevets, marques et modèles, et autres droits de propriété intellectuelle. Si le Groupe ne parvenait pas à obtenir, conserver et protéger ses droits de propriété intellectuelle, il risquerait de perdre ses droits exclusifs d'utilisation de technologies et procédés, ce qui aurait un effet significatif défavorable sur ses résultats.

Les activités du Groupe étant en partie implantées dans des pays où la protection des droits de propriété intellectuelle n'est pas aussi développée qu'en Europe de l'Ouest et en Amérique du Nord, le Groupe ne peut garantir le niveau de protection qui sera accordé à son portefeuille de brevets et de marques et doit faire face à des risques de contrefaçon de ses produits, d'appropriation ou d'utilisation illicite de ses droits de propriété intellectuelle.

Le Groupe pourrait devoir mener des procédures contentieuses à l'encontre de tiers dont il considère qu'ils violent ses droits, ce qui pourrait engendrer des frais de procédure significatifs et entraver le développement des ventes de produits utilisant les droits en cause, ou contraindre le Groupe à engager des dépenses supplémentaires pour développer d'autres technologies n'utilisant pas la technologie litigieuse.

1.1.5 Risques liés aux coûts des matières premières et à leur approvisionnement

Les activités du Groupe, dont certaines sont fortement consommatrices d'énergie, pourraient être affectées par une hausse significative des prix et des difficultés d'approvisionnement en matières premières et/ou énergies (gaz naturel par exemple). La capacité du Groupe à répercuter les augmentations de ces coûts à ses clients dépend, pour une grande partie de conditions de marchés ainsi que des usages commerciaux. L'incapacité du Groupe à répercuter immédiatement et/ou intégralement l'augmentation des coûts des matières premières et/ou de l'énergie, pourrait avoir un effet significatif défavorable sur son activité, sa situation financière ou ses résultats.

1.1.6 Risques industriels et environnementaux

Le Groupe pourrait devoir engager des dépenses importantes et voir sa responsabilité environnementale engagée au titre de l'exploitation de ses sites actuels, passés et futurs.

Le Groupe présente essentiellement un type de risques industriels et environnementaux, lié au stockage de certaines matières dangereuses. De ce fait, au 31 décembre 2015, quatre sites sont classés Seveso. Ils sont soumis à une législation spécifique et sont particulièrement surveillés par les autorités compétentes et la Direction Environnement, Hygiène, Sécurité du Groupe, leurs stockages présentant des « risques technologiques majeurs » au sens de la Directive n°2010/75/UE relative aux émissions industrielles dite Directive IED.

Deux de ces établissements relèvent du « seuil bas » défini par la Directive IED : les sites de Conflans-Sainte-Honorine (Abrasifs) en France, stockant de la résine phénolique, et de Balsta (Gypse) en Suède, stockant du gaz naturel liquide. Deux sites relèvent du « seuil haut » : le site de Bagneaux-sur-Loing (Vitrage) en France, stockant de l'arsenic (AS2O3) et de Carrascal del Rio (Vitrage) en Espagne, stockant notamment de l'acide fluorhydrique (HF).

En France, en application de la loi du 30 juillet 2003 sur la prévention des risques technologiques et naturels et la réparation des dommages, tous ces établissements (y compris les sites classés Seveso seuil haut) ont mis en œuvre des politiques spécifiques afin de prévenir les dangers et d'organiser la sécurité. Après avoir identifié les risques d'accidents et les impacts possibles sur l'environnement, ces usines ont pris des dispositions préventives qui portent sur la conception et la construction des stockages, mais également sur leurs conditions d'exploitation et d'entretien. En cas d'alerte, des plans d'urgence internes ont été établis. La responsabilité civile envers les biens et les personnes du fait de l'exploitation de telles installations est couverte par le programme d'assurance de responsabilité civile du Groupe en cours de validité, à l'exception du site de Bagneaux-sur-Loing qui est exploité par une société commune avec une société tierce et qui est couvert par une police particulière souscrite par cette filiale. Dans l'hypothèse de la survenance d'un accident technologique, la gestion de l'indemnisation des victimes serait organisée conjointement par la société, le courtier et l'assureur.

Le Groupe Saint-Gobain est également exposé aux risques de pollutions chroniques et pourrait, à ce titre, devoir engager des dépenses de remise en état de sites industriels ou de dépollution de l'environnement. 70 sites du Groupe sont classés « IED » au sens de la Directive précitée et sont soumis à la législation relative à la prévention et à la réduction intégrées de la pollution.

Un manquement à ces réglementations pourrait entraîner des amendes ou d'autres sanctions civiles, administratives ou pénales, notamment le retrait des permis et licences nécessaires pour la poursuite des activités concernées. Des changements dans ces lois et règlements et leur interprétation pourraient conduire le Groupe à devoir engager des dépenses et/ou à des investissements significatifs.

1.1.7 Risques liés à la croissance externe

La stratégie du Groupe repose en partie sur la croissance externe, notamment par le biais d'acquisitions d'entreprises ou d'actifs, de prises de participation ou la constitution de coentreprises 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 coinvestisseurs 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 Interne.

Ces dysfonctionnements pourraient affecter défavorablement les opérations du Groupe, la protection de son savoir-faire et ses résultats financiers.

1.1.9 Risque de crédit clients

Le risque de crédit des clients du Groupe est limité du fait de la multiplicité des activités, de leurs implantations mondiales ainsi que du nombre important de clients du Groupe. Les dépassements d'échéances sont analysés régulièrement et une provision est constituée si nécessaire (se reporter à la note 3 de l'annexe aux comptes consolidés, Section 1 du Chapitre 8). Néanmoins, en fonction de l'évolution de la situation économique, le risque de crédit des clients pourrait éventuellement s'accroître.

1.2 RISQUES LIÉS AUX STRUCTURES DU GROUPE

1.2.1 Risques liés à la réduction des coûts et aux restructurations

Le Groupe a mis en place diverses initiatives de réduction des coûts et de restructurations. Alors que le Groupe entend poursuivre la réduction de ses coûts, il ne peut garantir que les économies envisagées seront bien réalisées ni que les charges afférentes aux restructurations n'excéderont pas les prévisions. En particulier, certaines initiatives, telles que certaines opérations de restructuration, peuvent conduire à des dépassements de coûts, à la réalisation de réductions de coûts moindres ou plus longues à réaliser. Une augmentation des coûts de restructuration et/ou l'incapacité du Groupe à réaliser les réductions de coûts espérées pourraient avoir un effet significatif défavorable sur les résultats du Groupe ainsi que sur ses perspectives.

1.2.2 Risques liés aux engagements du Groupe en matière de retraite et engagements assimilés

Le Groupe comptabilise des engagements significatifs au titre de régimes de retraite et engagements assimilés principalement en Europe de l'Ouest (notamment en France, en Allemagne, aux Pays-Bas 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 2015, le montant total des engagements au titre des plans de retraite s'élevait à 11,8 milliards d'euros.

Le niveau de provision des plans de retraite du Groupe (3,7 milliards d'euros au 31 décembre 2015) pourrait être affecté par des changements défavorables dans les hypothèses de calcul actuariel des passifs des plans, par une diminution des taux d'actualisation utilisés pour mesurer les engagements futurs, une modification des hypothèses de taux de mortalité ou encore un accroissement des taux d'inflation utilisés, ou bien par une diminution des valeurs de marché des investissements effectués dans le cadre des plans, constitués principalement d'actions et d'obligations.

1.2.3 Risques liés aux écarts d'acquisition et aux dépréciations d'actifs corporels et incorporels

Le Groupe possède un montant significatif d'actifs incorporels liés aux marques et aux écarts d'acquisition (respectivement, 2,3 et 10,7 milliards d'euros au 31 décembre 2015). 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 (11,6 milliards d'euros au 31 décembre 2015), représentant un quart de l'ensemble des actifs environ, pourraient également être sujets à dépréciation en cas d'évolutions défavorables de l'activité.

Les immobilisations corporelles sont de 11 587 millions d'euros à fin décembre 2015 (12 657 millions d'euros à fin décembre 2014) rapporté au total de l'actif de 44 856 millions à fin décembre 2015 (44 804 millions à fin décembre 2014) soit 26 % (28 % en 2014).

1.3 RISQUES FINANCIERS

1.3.1 Risque de liquidité

a) Risque de liquidité des financements

Le Groupe pourrait, dans un contexte de crise, ne pas être en mesure d'accéder aux financements ou refinancements nécessaires à ses investissements sur les marchés du crédit ou des capitaux, ou d'y accéder à des conditions satisfaisantes.

La Direction de la Trésorerie et du Financement de la Compagnie de Saint-Gobain, société mère du Groupe, gère le risque de liquidité lié à la dette nette globale du Groupe. Les filiales contractent leur financement à court ou à long terme, sauf cas particulier, auprès de la Compagnie de Saint-Gobain ou des pools de trésorerie des Délégations nationales.

La politique du Groupe vise à assurer le renouvellement de ses financements et, dans le respect de cet objectif, à en optimiser le coût financier. Ainsi, la part de la dette à long terme dans la dette nette totale est toujours maintenue à un niveau élevé. De même, l'échéancier de cette dette à long terme est étalé de manière à répartir sur différents exercices les appels au marché effectués lors de son renouvellement.

Les emprunts obligataires constituent la principale source de financement à long terme utilisée et sont généralement émis dans le cadre du programme de *Medium Term Notes*. Le Groupe dispose, en outre, d'un emprunt perpétuel, de titres participatifs, d'un programme de titrisation à long terme, d'emprunts bancaires et de contrats de location-financement.

Les dettes à court terme sont composées d'emprunts émis dans le cadre des programmes de Billets de Trésorerie, parfois d'*Euro Commercial Paper* ou d'*US Commercial Paper*, mais aussi de créances titrisées et de concours bancaires. Les actifs financiers sont constitués de valeurs mobilières de placement et de disponibilités.

Pour sécuriser la liquidité de ses financements, la Compagnie de Saint-Gobain dispose de lignes de crédit confirmées sous la forme de crédits syndiqués (voir Section 1 du Chapitre 8).

La note 8.3 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 notation de la dette à long terme de Saint-Gobain a été confirmée par Standard & Poor's le 9 décembre 2014 à BBB avec une perspective stable.

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

Il ne peut être garanti que la Société soit en mesure de préserver la notation de son risque de crédit à son niveau actuel. Une dégradation éventuelle de la notation du risque de crédit du Groupe pourrait restreindre sa capacité à lever des fonds et se traduire par une augmentation du taux d'intérêt auquel il pourrait emprunter à l'avenir.

b) Risque de liquidité des placements

Lorsque le Groupe a recours à des placements financiers (que ce soit sous la forme de dépôts bancaires à court terme, d'achats d'OPCVM ou équivalents), il privilégie systématiquement des instruments de type monétaire et/ou obligataire afin de limiter le risque de non-liquidité ou de forte volatilité de ces placements.

1.3.2 Risques de marché

a) Risque de taux

La Direction de la Trésorerie et du Financement de la Compagnie de Saint-Gobain gère le risque de taux lié à la dette globale du Groupe. Les filiales qui utilisent des instruments dérivés de couverture ont généralement pour contrepartie la Compagnie de Saint-Gobain.

La politique du Groupe vise à garantir le coût financier de sa dette à moyen terme contre le risque de taux et, dans le respect de cet objectif, à l'optimiser. Le Groupe a défini dans sa politique les produits dérivés susceptibles d'être utilisés comme instruments de couverture, parmi lesquels les swaps de taux, les *Cross Currency Swaps*, les options – y compris *caps*, *floors* et *swaptions* – et les contrats de taux à terme.

Le tableau ci-après présente, au 31 décembre 2015, 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	16	5
Baisse de 50 points de base des taux d'intérêt	-16	-5

La note 8.4 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.

b) Risque de change

Les politiques de couverture des risques de change décrites ci-après pourraient s'avérer insuffisantes pour protéger le Groupe contre des variations volatiles ou inattendues des taux de change résultant des conditions économiques et de marché.

Pour réagir aux fluctuations de change, la politique du Groupe consiste à couvrir, entre autres, les transactions commerciales effectuées par les entités du Groupe dans des devises autres que leurs devises fonctionnelles. La Compagnie de Saint-Gobain et ses filiales sont susceptibles de recourir à des options et des contrats de change à terme pour couvrir les expositions nées de transactions commerciales constatées ou prévisionnelles.

Les filiales contractent généralement avec la Compagnie de Saint-Gobain, société mère du Groupe, qui exécute pour leur compte ces opérations de couverture de change, ou avec les pools de trésorerie des Délégations nationales, ou, à défaut, avec leurs banques.

La plupart des contrats de change à terme ont des échéances courtes, de trois mois environ. Toutefois, la passation d'une commande peut donner lieu à la conclusion d'un contrat à terme d'une maturité supérieure.

L'exposition au risque de change du Groupe fait l'objet d'un suivi sous la forme d'un *reporting* mensuel intégrant les positions de change des filiales. Au 31 décembre 2015, le taux de couverture de la position de change couvrable du Groupe s'élève à 98 %.

Au 31 décembre 2015, 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	0	5
USD	4	8
Autres devises	0	5
TOTAL	4	18

Le tableau ci-après présente, au 31 décembre 2015, l'analyse de sensibilité du résultat avant impôts du Groupe à une augmentation de 10 % du cours des devises suivantes auxquelles sont exposées les filiales, après opérations de couverture :

Devises d'exposition (en millions d'euros)	Impact sur le résultat avant impôts
EUR	- 0,5
USD	- 0,5
Autres devises	- 0,5
TOTAL	- 1,5

Une diminution de 10 % du cours des devises ci-dessus, au 31 décembre 2015, 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 8.4 de l'annexe aux comptes consolidés (voir Section 1 du Chapitre 8) présente le détail des instruments de couverture du risque de change.

c) Risque sur énergie et matières premières

Le Groupe est exposé aux variations du cours des énergies qu'il consomme et des matières premières nécessaires à la conduite de ses activités. Les politiques de couverture mises en place pour les achats d'énergie et de matières premières pourraient s'avérer insuffisantes pour protéger le Groupe contre des variations importantes ou inattendues des cours, qui pourraient résulter de l'environnement financier et économique.

Pour réduire son exposition aux fluctuations de prix des énergies qu'il consomme, le Groupe peut couvrir une partie de ses achats de fioul, gaz et électricité par des *swaps* et des options négociés principalement dans la devise fonctionnelle des entités recourant à ces couvertures. L'organisation de la couverture des achats de fioul, gaz et électricité relève de comités de pilotage constitués de la Direction financière du Groupe, de la Direction des Achats du Groupe et des Délégations concernées.

Les opérations de couverture des achats de ces énergies (hors achats à prix fixes auprès des fournisseurs négociés directement par la Direction des Achats) sont traitées prioritairement par la Direction de la Trésorerie et du Financement (ou avec les trésoreries des Délégations nationales) sur la base des instructions qui sont transmises par 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 8.4 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.

1.3.3 Risque sur action

Le Groupe est exposé aux variations du cours de l'action Saint-Gobain à travers son plan d'attribution d'unités de performance. Pour réduire son exposition aux fluctuations du cours de l'action, le Groupe a recours à des instruments de couverture tels que les *Equity Swaps*.

En cas de variation du cours de l'action Saint-Gobain, la variation de charge constatée en compte de résultat serait compensée par les couvertures mises en place.

La note 8.4 de l'annexe aux comptes consolidés (voir Section 1 du Chapitre 8) présente le détail des instruments de couverture du risque sur action.

1.3.4 Risque de crédit des contreparties financières

Le Groupe est exposé au risque de défaut des institutions financières qui détiennent ou gèrent ses liquidités et autres instruments financiers, lequel peut engendrer des pertes pour le Groupe.

Le Groupe limite l'exposition au risque de défaut de ses contreparties en ne faisant appel qu'à des institutions financières de bonne réputation et en surveillant régulièrement leurs notations. Néanmoins, la qualité de crédit d'une contrepartie financière peut évoluer rapidement et le niveau élevé d'une notation ne permet pas d'éliminer le risque de détérioration rapide de sa situation financière. En conséquence, la politique du Groupe en matière de sélection et de suivi de ses contreparties ne permet pas d'éliminer toute exposition à leur risque de défaut.

Pour les opérations exposant la Compagnie de Saint-Gobain à un risque de contrepartie, la Direction de la Trésorerie et du Financement travaille principalement avec des contreparties financières ayant une note de crédit long terme supérieure ou égale à A- chez Standard & Poor's ou A3 chez Moody's. La Direction de la Trésorerie et du Financement veille également à ne pas avoir une concentration excessive des risques, en tenant compte du niveau relatif des CDS (« *Credit Default Swap* ») de chaque contrepartie.

1.4 RISQUES JURIDIQUES

1.4.1 Risques liés à l'évolution de la réglementation

Le Groupe n'est pas soumis à une réglementation particulière pouvant avoir un impact sur sa situation même si les sociétés qui exploitent les sites industriels sont tenues au respect de législations et réglementations nationales, spécifiques aux pays dans lesquels ces sites sont implantés. Il en est ainsi par exemple, pour ce qui concerne la France, de la législation et de la réglementation relatives aux installations classées.

La réglementation applicable aux activités du Groupe et aux matières et produits que le Groupe utilise dans le cadre de ses activités est susceptible d'évolutions qui pourraient être défavorables au Groupe. Un renforcement de la réglementation ou de sa mise en œuvre est susceptible d'entraîner de nouvelles conditions d'exercice des activités du Groupe pouvant augmenter ses charges d'exploitation, limiter le champ de ses activités ou, plus généralement, constituer un frein à son développement. De manière plus générale, le Groupe ne peut garantir que des modifications rapides et/ou importantes de la réglementation en vigueur n'auront pas à l'avenir d'effet défavorable significatif sur son activité, sa situation financière ou ses résultats.

1.4.2 Risques liés aux procédures judiciaires et administratives

Les risques juridiques auxquels le Groupe est le plus exposé sont les risques relatifs aux litiges liés à l'amiante, en France et aux États-Unis, et en matière de concurrence.

a) Litiges relatifs à l'amiante

Les procédures en cours liées à l'amiante sont décrites ci-après.

Litiges français relatifs à l'amiante

- Actions en reconnaissance de la faute inexcusable

En France, où les sociétés Everite et Saint-Gobain PAM ont exercé dans le passé des activités de fibre-ciment, de nouvelles actions individuelles émanant d'anciens salariés de ces sociétés, à raison des maladies professionnelles liées à l'amiante dont ils sont ou ont été atteints, ou de leurs ayants droit, sont venues s'ajouter en 2015 à celles engagées depuis 1996. 796 actions au total au 31 décembre 2015 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 796 procédures, 736 sont au 31 décembre 2015 définitivement terminées tant sur le fond que sur le montant des indemnisations. Dans ces dossiers les juridictions ont toutes retenu la responsabilité de l'employeur au titre de la faute inexcusable.

Les indemnisations définitivement versées par Everite et Saint-Gobain PAM l'ont été pour un montant global d'environ 1,5 million d'euros.

Concernant les 60 actions restant en cours contre Everite et Saint-Gobain PAM au 31 décembre 2015, deux sont terminées sur le fond mais sont, pour la fixation du montant des indemnisations, en attente d'arrêts de Cour d'appel. 23 autres de ces 60 actions sont terminées sur le fond ainsi que sur la fixation du montant des indemnisations, mais sont en cours sur l'affectation de la charge financière des indemnisations.

Sur les 35 actions restantes, 34 sont, au 31 décembre 2015, en cours sur le fond, à différents stades de la procédure : cinq sont en cours de procédure administrative devant des Caisses d'assurance maladie, 29 sont pendantes devant des Tribunaux des Affaires de Sécurité Sociale. La dernière action a fait l'objet d'une radiation d'instance, le demandeur pouvant en solliciter le rétablissement à tout moment pendant un délai de deux ans.

Par ailleurs, 212 actions de même nature ont été au total au 31 décembre 2015 engagées depuis l'origine par des salariés ou anciens salariés de treize 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 2015, 152 procédures étaient définitivement terminées, sur lesquelles 79 décisions ont retenu la faute inexcusable de l'employeur.

Les indemnisations définitivement versées par ces sociétés l'ont été pour un montant global d'environ 1,33 million d'euros.

S'agissant des 60 actions restant en cours au 31 décembre 2015, une en est encore au stade de l'instruction par la Caisse d'assurance maladie, 41 sont en cours sur le fond dont 28 pendantes devant des Tribunaux des Affaires de Sécurité Sociale, 12 devant des Cours d'appel et une devant la Cour de cassation. Par ailleurs 13 actions sont terminées sur le fond mais en cours sur les indemnisations et/ou sur l'affectation de la charge financière des indemnisations, dont 10 devant des Cours d'appel et deux devant la Cour de Cassation. Enfin les cinq

actions restantes ont fait l'objet de radiation d'instance, le demandeur pouvant en solliciter le rétablissement à tout moment pendant un délai de deux ans.

- Actions en réparation du préjudice d'anxiété

Par ailleurs, 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 2015, engagées par des salariés ou anciens salariés non atteints de maladie professionnelle due à l'amiante, bénéficiaires ou non de l'ACAATA, en vue d'obtenir l'indemnisation de divers préjudices ayant pour origine leur exposition prétendue à l'amiante. Sur ces 822 procédures, 499 sont définitivement terminées. Trois demandeurs ont été totalement déboutés ; pour les 496 autres, dont l'exposition au risque a été reconnue, les condamnations ont été prononcées pour un montant global d'indemnisation de 5,394 millions d'euros. Sur les 323 actions restantes, 61 sont en instance devant les Cours d'appel compétentes, 129 sont en instance devant le bureau de jugement des Conseils de prud'hommes compétents, cinq sont en instance devant la Cour de cassation et 119 ont fait l'objet d'une radiation d'instance, le demandeur pouvant en solliciter le rétablissement à tout moment pendant un délai de deux ans. Enfin, six actions ont été déclarées caduques par les Conseils de prud'hommes compétents et trois demandeurs se sont désistés de l'instance qu'ils avaient engagée.

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 2015

Le nombre de nouveaux litiges mettant en cause CertainTeed était d'environ 3 200 en 2015, comparé à 4 000 en 2014 et 4 500 en 2013. Sur les dernières années, le nombre de nouveaux litiges est resté globalement stable.

Les litiges visant CertainTeed sont réglés dans la quasi-totalité des cas par voie de transaction ou rejetés. Environ 4 600 litiges du stock des litiges en cours ont ainsi fait l'objet d'une transaction en 2015 (contre 6 500 en 2014 et 4 500 en 2013). Compte tenu du stock de litiges existant à fin 2014 (37 000), des nouveaux litiges survenus pendant l'exercice et des litiges ainsi résolus par voie de transaction, environ 35 600 litiges demeuraient en cours au 31 décembre 2015. Une proportion élevée de ces litiges en cours correspond à des plaintes

enregistrées il y a plus de cinq ans par des personnes n'ayant pas démontré de réelle exposition à l'amiante. Il est probable qu'un grand nombre de ces plaintes seront un jour annulées par les tribunaux.

- Incidence sur les comptes

Cette situation a conduit le Groupe à comptabiliser une charge de 90 millions d'euros au titre de l'exercice 2015, destinée à faire face à l'évolution des litiges. Ce montant est identique à celui comptabilisé en 2014 et en 2013. La provision pour litige amiante chez CertainTeed aux États-Unis s'établit au 31 décembre 2015 à 533 millions d'euros, soit 581 millions de dollars (contre 470 millions d'euros, soit 571 millions de dollars au 31 décembre 2014 et 407 millions d'euros, soit 561 millions de dollars au 31 décembre 2013).

- 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 2015 mais pour lesquels les indemnisations n'ont été versées qu'en 2015 et pour partie à des litiges entièrement réglés et indemnisés en 2015), ainsi que des indemnisations (nettes de couvertures d'assurance) versées en 2015 par les autres activités du Groupe impliquées dans des actions judiciaires liées à l'amiante, s'est élevé à 59 millions d'euros, soit 65 millions de dollars (contre 51 millions d'euros soit 68 millions de dollars en 2014 et 66 millions d'euros soit 88 millions de dollars en 2013).

Situation au Brésil

Au Brésil, les anciens salariés des sociétés du Groupe qui sont atteints de maladies professionnelles liées à l'amiante se voient proposer, selon les cas, soit une indemnisation exclusivement pécuniaire, soit une assistance médicale à vie assortie d'une indemnisation ; seul un petit nombre de contentieux d'anciens salariés ou de leurs ayants droit est en cours à fin décembre 2015 à cet égard, et ils ne présentent pas à ce jour de risque significatif pour les filiales concernées.

b) Droit de la concurrence et procédures liées

Les dispositions du droit de la concurrence s'appliquent aux sociétés du Groupe dans les pays dans lesquels il exerce ses activités. La violation du droit de la concurrence est passible d'amendes et est, dans certains pays, susceptible d'exposer le Groupe et les collaborateurs impliqués à des sanctions pénales. Toute procédure initiée par une autorité de la concurrence pourrait, en cas de condamnation, donner lieu au paiement d'amendes et le cas échéant de dommages et intérêts susceptibles d'avoir un impact significatif sur l'image du Groupe, sa situation financière et ses résultats opérationnels.

Le Groupe Saint-Gobain est fermement engagé à lutter contre toute pratique qui pourrait s'avérer contraire aux règles de concurrence et applique depuis longtemps le principe de la « tolérance zéro ». Un plan de conformité au droit de la concurrence (le « Plan Concurrence ») est en place depuis 2007 au sein du Groupe. Le contenu du Plan Concurrence est détaillé plus avant à la Section 1.1 du Chapitre 3.

Enquête de la Commission suisse de la concurrence dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires

En novembre 2011, la Commission suisse de la concurrence a ouvert une enquête pour pratiques anticoncurrentielles dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires. En mai 2014, le secrétariat de la Commission a adressé une notification de griefs à Sanitas Troesch ainsi qu'à d'autres grossistes du secteur. Aux termes de cette notification, le secrétariat a demandé à la Commission de prononcer à l'égard de Sanitas Troesch une sanction d'environ 117 millions de francs suisses aux motifs que Sanitas Troesch et certains de ses concurrents se seraient notamment concertés en 2005 et en 2012 sur une baisse des prix « bruts » (« gross prices »).

La Commission a indiqué dans un communiqué de presse en date du 3 juillet 2015 que l'amende totale prononcée à l'encontre de toutes les sociétés concernées sera de 80 millions de francs suisses. Pour Sanitas Troesch, elle s'élève à 28,5 millions de francs suisses. La décision elle-même ne sera disponible que dans plusieurs mois. Sanitas Troesch réfute toujours fermement les griefs avancés ; une provision pour litiges a néanmoins été passée au 31 décembre 2015 pour un montant de 27 millions d'euros.

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 notification de griefs de la part de l'Autorité de la concurrence française. Le seul grief reproché est d'avoir échangé, entre 2002 et 2007, des informations prétendues stratégiques et confidentielles relatives à une demande de certification déposée par Actis pour un de ses produits et relatives à un contentieux devant le Tribunal de commerce de Versailles, opposant Actis au Syndicat des fabricants d'isolants en laines minérales manufacturées (FILMM), dont Saint-Gobain Isover est membre.

Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain contestent ce grief et ont déposé leurs écritures en réponse le 6 novembre 2014. Après communication du rapport de l'Autorité de la concurrence le 10 août 2015, les deux sociétés ont rendu leur mémoire en réponse le 29 octobre 2015 et restent désormais en attente d'une date d'audience devant le collège.

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. Un appel contre cette décision reste possible.

c) Autres procédures et litiges

Certaines sociétés du Groupe peuvent par ailleurs faire l'objet d'autres réclamations par leurs salariés ou par les autorités fiscales. À l'exception des procédures et litiges décrits ci-dessus, il n'existe pas, à la connaissance de la Société, d'autre procédure gouvernementale, judiciaire ou d'arbitrage (y compris de procédure en suspens ou dont la Société et/ou le Groupe serait menacé), susceptible d'avoir eu au cours des douze derniers mois des effets significatifs sur la situation financière ou la rentabilité de la Société et/ou du Groupe. Se reporter à la note 28 de l'annexe aux Comptes consolidés, Section 1 du Chapitre 8 du présent document, relative aux provisions pour litiges.

1.5 ASSURANCES

Le Groupe transfère ses risques aux assureurs lorsque cela est efficient. Par conséquent, un éventuel défaut financier d'un ou de plusieurs assureurs auxquels fait appel le Groupe pourrait résulter en une perte financière.

La politique du Groupe en matière de protection de ses biens et de ses revenus contre les risques accidentels est fondée sur la prévention et l'achat d'assurances. Elle s'appuie sur une doctrine commune prenant en compte la situation du marché de l'assurance. Cette doctrine est élaborée par la Direction des Risques et Assurances (DRA), qui coordonne et contrôle son application. Elle définit les critères de souscription des couvertures des risques les plus significatifs : il s'agit des assurances de dommages aux biens et pertes d'exploitation associées ainsi que de la responsabilité civile liée à l'exploitation et aux produits commercialisés.

Pour les autres assurances, telles que les flottes de véhicules, la DRA conseille les entités opérationnelles, tant au niveau du contenu des polices, du choix du courtier, que du marché à consulter. Ces derniers risques sont dits « de fréquence », ce qui permet un contrôle de gestion des sinistres et donc une réponse appropriée de prévention. Les polices en cours en 2014-2015 sont le renouvellement des polices 2013-2014.

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 à l'exception des risques propres aux activités du Groupe au Brésil qui sont traités par un programme local. Ces achats d'assurance, effectués localement, sont supervisés par la Direction des Risques et Assurances.

Ils répondent aux critères de souscription fixés par la Direction des Risques et Assurances, tels que notamment :

- le critère « Tous Risques Sauf » des polices ;
- la fixation des limites de couverture compatibles avec les scénarios pessimistes où les équipements de protection interviennent efficacement ;
- les franchises, proportionnelles à la taille des sites assurés ; ces franchises ne peuvent pas être considérées comme une autoassurance.

Les critères de souscription tiennent compte de l'offre du marché de l'assurance qui exclut certains risques tels que les virus informatiques et leurs conséquences, et impose des limites spécifiques en cas de survenance d'événements naturels tels que les inondations, les tempêtes, les tremblements de terre et tsunamis.

Ces événements pourraient avoir un impact financier non assuré significatif, tant pour le coût de la reconstruction que pour les pertes liées à l'arrêt de production, dans le cas de la réalisation de scénarios extrêmes.

Pour définir la politique de couverture, la Direction des Risques et Assurances s'appuie sur les conclusions des audits annuels effectués par les services ingénierie prévention d'un prestataire de service spécialisé indépendant mais reconnu par les compagnies d'assurances. Ces audits permettent de préciser les risques auxquels sont exposés les principaux sites dans l'hypothèse de la survenance d'un sinistre et en particulier d'un incendie et d'en apprécier les conséquences financières dans les scénarios pessimistes.

Le transfert de risque au marché de l'assurance intervient au-delà d'un montant de 12,5 millions d'euros par sinistre pour toutes les entités du Groupe hors Brésil.

Ce montant est auto-assuré par le Groupe par le biais de sa captive d'assurance. Cette dernière a souscrit une protection en réassurance pour la protéger contre une éventuelle dérive de fréquence et/ou de sévérité.

1.5.2 Couverture du risque de responsabilité civile

Les risques encourus pour les préjudices matériels ou corporels subis par des tiers dont le Groupe serait légalement responsable sont couverts par 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 dans le périmètre géographique de la Délégation Générale aux États-Unis et au Canada font l'objet d'une franchise de 50 millions de dollars américains. Les exclusions de ce programme sont conformes aux pratiques du marché : elles concernent en particulier certaines substances connues pour être potentiellement cancérigènes et la pollution graduelle.

Une police est émise dans chaque pays où une présence du Groupe est significative, permettant ainsi de répondre aux exigences réglementaires locales. Les polices locales sont complétées par la police-mère, émise à Paris, qui peut être activée en cas d'insuffisance de la police locale.

Le deuxième programme, avec une limite de garantie de 50 millions de dollars américains, concerne les filiales situées géographiquement dans le périmètre de la Délégation Générale aux États-Unis et au Canada. Distinct du précédent, il est justifié par les spécificités du régime de la responsabilité civile aux États-Unis. Ce programme est souscrit en plusieurs lignes, nécessitant, le cas échéant, un placement sur le marché de Londres. Les exclusions sont conformes aux pratiques du marché américain et concernent en particulier la responsabilité contractuelle, la pollution et les dommages immatériels causés aux tiers.

En complément des programmes décrits ci-dessus, un ensemble de polices complémentaires a été souscrit portant les limites de garantie cumulées à un niveau jugé compatible avec les activités assurées.

Les sites opérationnels sont sensibilisés aux risques découlant de la responsabilité civile et motivés pour en contrôler le coût en supportant une franchise qui n'a pas, cependant, de caractère d'autoassurance. Par ailleurs, une politique de prévention est menée auprès des unités opérationnelles avec le soutien de la Direction de l'Environnement, de l'Hygiène et de la Sécurité.

1.5.3 Exceptions

Les filiales communes et participations minoritaires sont hors du champ des programmes ci-dessus. Les assurances sont contractées séparément.

2. Contrôle interne

2.1 RAPPORT DU PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SUR LES PROCÉDURES DE CONTRÔLE INTERNE ET LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE (ARTICLE L. 225-37 DU CODE DE COMMERCE)

Rapport du Président du Conseil d'administration sur certains éléments de gouvernance d'entreprise, les systèmes de contrôle interne et de gestion des risques mis en place par la Compagnie de Saint-Gobain, et sur les limitations éventuelles des pouvoirs du Directeur Général.

Le présent rapport sur les procédures de contrôle interne et le gouvernement d'entreprise a été établi sous la responsabilité du Président du Conseil d'administration sur la base d'éléments transmis par les Directions juridique, ressources humaines, financière et de l'Audit et du Contrôle Interne, conformément à l'article L. 225-37 du Code de commerce et a été approuvé par le Conseil d'administration dans sa séance du 25 février 2016.

La loi prévoit que le présent rapport rende compte d'un certain nombre d'éléments de gouvernance d'entreprise : composition du Conseil d'administration, représentation équilibrée des femmes et des hommes en son sein, conditions de préparation et d'organisation des travaux du Conseil, adhésion à un code de gouvernance d'entreprise et application de ses recommandations, limitations éventuelles des pouvoirs du Président-Directeur Général, modalités particulières relatives à la participation des actionnaires à l'Assemblée générale, enfin, principes et règles arrêtés par le Conseil d'administration pour déterminer les rémunérations et avantages de toute nature accordés aux mandataires sociaux. Ces informations, exposées aux Sections 1 et 2 du Chapitre 5 et à la Section 1.1 du Chapitre 9, ont été revues par le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance et sont incorporées par référence au présent rapport.

En outre, le rapport doit rendre compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein du Groupe. Ces informations, exposées à la Section 2.2 du Chapitre 6, ont été établies avec l'appui de la Direction de l'Audit et du Contrôle Interne du Groupe, ont été revues par le Comité d'audit et des risques et sont incorporées par référence au présent rapport.

2.2 SYSTÈME DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES MIS EN PLACE PAR LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

Le système de contrôle interne et de gestion des risques de Saint-Gobain s'inscrit dans le cadre légal applicable aux sociétés cotées sur un marché réglementé et s'inspire du cadre de référence sur le dispositif de gestion des risques et de contrôle interne de l'Autorité des marchés financiers (AMF), mis à jour en juillet 2010.

Le système de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe Saint-Gobain s'appuie sur une démarche d'amélioration continue et sur un Référentiel de contrôle interne. Il regroupe un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions, adapté aux caractéristiques propres à chaque société qui :

- contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources ;
- permet de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité notamment.

Il vise plus particulièrement à assurer :

- la conformité aux lois et règlements qui sont applicables, notamment la lutte contre la corruption et les sanctions économiques ;
- l'application des instructions et des orientations fixées par la Direction Générale ;
- le bon fonctionnement des processus internes, opérationnels, industriels, commerciaux et financiers notamment ;
- la sauvegarde de ses actifs corporels et incorporels, notamment la prévention de la fraude ;
- la fiabilité des informations financières.

Le système de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe Saint-Gobain est déployé dans l'ensemble de ses filiales et ne se limite pas à un ensemble de procédures ni aux seuls processus comptables et financiers.

2.2.1 Les éléments fondamentaux du contrôle interne

Les fondements nécessaires au bon fonctionnement de ce dispositif sont les suivants :

- respect des valeurs et des règles de conduite formalisées dans les Principes de Comportement et d'Action du Groupe Saint-Gobain (sur les Principes, voir Chapitre Profil du Groupe et synthèse stratégique). Les Principes de Comportement et d'Action sont diffusés à l'ensemble des personnels ;
- organisation et responsabilités formalisées et clairement définies dans le respect du principe de séparation des tâches ;
- délégations de pouvoirs et de signatures contrôlées et conformes à la répartition effective des responsabilités ;
- politique de gestion des ressources humaines ayant pour objectif de recruter des personnes possédant les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leurs responsabilités et d'aider les collaborateurs du Groupe à développer leurs connaissances ;
- procédures internes formalisées et diffusées de manière appropriée aux personnels ;
- systèmes informatiques sécurisés et droits d'accès aux applications traduisant les séparations de tâches et conformes à la répartition des rôles et responsabilités. Les filiales de Saint-Gobain doivent se conformer aux règles minimales de sécurité édictées par la Direction des Systèmes d'Information du Groupe.

2.2.2 Le processus de contrôle interne et de gestion des risques

Dans le Groupe Saint-Gobain, le contrôle interne est un processus continu et permanent qui intègre les dimensions de la gestion des risques. Il se compose de quatre étapes principales :

- l'analyse des principaux risques ;
- la définition de contrôles proportionnés aux enjeux ;
- la communication des objectifs aux collaborateurs et la mise en œuvre des contrôles ;
- la surveillance permanente et l'examen régulier de son fonctionnement.

Ce processus est décrit dans le Référentiel de Contrôle Interne et s'impose à toutes les entités du Groupe.

Surveillance et veille conduisent, si nécessaire, à la mise en œuvre d'actions correctives et à l'adaptation du dispositif de contrôle interne et de gestion des risques.



2.3 ORGANISATION DU CONTRÔLE INTERNE ET DE LA GESTION DES RISQUES

Le contrôle interne est l'affaire de tous, des organes de gouvernance du Groupe à l'ensemble des collaborateurs de chaque société.

2.3.1 Le Conseil d'administration

Il a été rendu compte en 2015 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.

2.3.2 La Direction Générale

La Direction Générale du Groupe veille à la mise en œuvre du système de contrôle interne du Groupe, ainsi qu'à l'existence et à la pertinence des dispositifs de suivi du contrôle interne et de gestion des risques dans les filiales du Groupe.

2.3.3 La Direction de l'Audit et du Contrôle Internes

La Direction de l'Audit et du Contrôle Internes organise la surveillance des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques à l'aide des quatre éléments principaux que sont la déclaration de conformité, le résultat des audits, le suivi des plans d'action et le suivi des incidents. La Direction de l'Audit et du Contrôle Internes est un acteur du programme de conformité.

Direction de l'Audit et du Contrôle Internes	Principales Missions	Référentiels et/ou Dispositifs	Chiffres clés 2015
Contrôle Interne	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer et maintenir le Référentiel de contrôle interne Communiquer et former au contrôle interne et à la gestion des risques Conduire le processus annuel de déclaration de conformité Animer le suivi des plans d'action 	<ul style="list-style-type: none"> Référentiel de Contrôle Interne et fiches pratiques ou notes du Groupe associées E-learning 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⁾ 	<ul style="list-style-type: none"> Mise à jour 2015 des déclarations de conformité (près de 700 questionnaires envoyés) Environ 5 800 plans d'actions ouverts dans la base de données ACTT2 Environ 350 dirigeants et managers formés dans les Business Control Forums Communauté Contrôle Interne de l'ordre de 500 membres
Audit Interne	<ul style="list-style-type: none"> Analyser les déclarations de conformité Réaliser la cartographie des risques Donner une assurance sur la pertinence et l'efficacité des systèmes de contrôle interne Effectuer des missions de conseil organisationnel à la demande de la Direction Générale Audits transverses selon les objectifs majeurs de la fonction 	<ul style="list-style-type: none"> Plan d'audit Méthodologie d'audit 6 Essentiels⁽⁴⁾ Bibliothèque de bonnes pratiques Outil d'analyse de données IT Programme de formation de l'auditeur 	<ul style="list-style-type: none"> 80 auditeurs internes 151 missions 29 bonnes pratiques publiées Couverture des entités tous les 5 ans
Lutte contre la fraude	<ul style="list-style-type: none"> Élaborer la politique de lutte contre la fraude Assurer la prévention de la fraude Enquêter sur des cas de fraude 	<ul style="list-style-type: none"> Formation et sensibilisation Reporting des cas de fraude 	<ul style="list-style-type: none"> Environ 60 dirigeants et managers formés

⁽¹⁾ Les Business Control Forums sont des formations réalisées au sein des Délégations, 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⁾ Nouvelle version de la 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.

2.3.4 Les directions fonctionnelles

Les directions fonctionnelles de la Compagnie sont chargées d'arrêter l'organisation de leur filière et de définir les orientations et les procédures applicables à leur domaine en matière de contrôle interne, notamment :

- identifier et analyser les principaux risques associés aux processus relevant de ce domaine ;
- définir les contrôles pertinents formalisés dans le Référentiel de Contrôle Interne ;
- communiquer et former au contrôle interne les personnels relevant de leur filière ;
- analyser les dysfonctionnements, les incidents de contrôle interne et les résultats des audits.

Les directions fonctionnelles sont également responsables du dispositif de contrôle interne dans les services de la Compagnie.

Directions fonctionnelles	Principales Missions	Référentiels et/ou Dispositifs	Chiffres clés 2015
Direction Environnement, Hygiène et Sécurité (EHS)	<ul style="list-style-type: none"> • Animer et coordonner la politique EHS du Groupe • Contrôler l'application des principes du Référentiel EHS 	<ul style="list-style-type: none"> • Référentiel et Standards EHS • Audits intégrés EHS • Outil d'autodiagnostic • Normes OSHAS 18001 et ISO 14001 	<ul style="list-style-type: none"> • Audits Industrie : → 59 audits « 12 étapes » → 158 audits « 20 étapes »⁽¹⁾ • Audits Distribution : → 503 audits « ESPR »⁽²⁾
Direction des Systèmes d'Information	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer la politique du Groupe en matière de sécurité des systèmes d'information et des réseaux informatiques • Animer et coordonner un plan annuel d'autoévaluation • Définir les règles et bonnes pratiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Règles minimales de sécurité • Normes techniques • Norme de développement sécurisé des applications Web • Note sur le <i>Cloud</i> • Règles de sécurité des <i>Datacenters</i> • Référentiels ITAC • Outil de contrôle des utilisateurs SAP 	<ul style="list-style-type: none"> • Voir Section 2.5.4 du Chapitre 6 - Doctrine générale de sécurité des systèmes d'information
Direction des Achats	<ul style="list-style-type: none"> • Piloter le <i>World Class Purchasing</i>, démarche centrée sur la performance achats, la professionnalisation de la fonction et l'innovation fournisseurs • Réaliser les achats centralisés multi-activités et multi-pays • Coordonner la fonction Achats en France et réaliser les achats multi-activités France 	<ul style="list-style-type: none"> • Norme ISO 9001 avec une certification dans le périmètre Matières premières, Métaux précieux et Énergie pour Saint-Gobain Achats • Processus Achats du Référentiel de contrôle interne (14 risques, 38 contrôles à appliquer) 	<ul style="list-style-type: none"> • Aboutissement de 9 600 actions individuelles d'acheteurs en 2015 • 12 missions d'audit interne sur les achats techniques • 52 Buy/Techs réalisés
Direction des Risques et Assurances	<ul style="list-style-type: none"> • Définir la politique du Groupe en matière de prévention des dommages aux biens des sites industriels ou de distribution • Définir la politique du Groupe en matière d'assurance et en contrôler la mise en œuvre • Piloter les programmes centralisés d'assurance 	<ul style="list-style-type: none"> • Référentiel de prévention / protection • Outil d'autoévaluation • Notes de Doctrine • Intranet Risques et Assurances 	<ul style="list-style-type: none"> • 425 visites de sites • 1 313 sites ayant procédé à leur autoévaluation • 24 sessions de formation Prévention • Visites régulières sur le terrain
Direction de la Trésorerie et du Financement	<ul style="list-style-type: none"> • Définir la politique de financement, de contrôle des risques de marché et de relations bancaires pour l'ensemble du Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • Référentiel de procédures → pour les opérations de la DTF → pour les opérations des filiales • <i>Reportings</i> quotidiens (DTF) et mensuels (filiales et DTF) 	<ul style="list-style-type: none"> • 95 776 opérations de change internes / externes par an • 23 736 virements émis internes / externes par an

⁽¹⁾ Audits suivant une grille en 12 et 20 étapes pour les activités industrielles du Groupe.

⁽²⁾ Audit « ESPR » (Environnement, Sécurité, Prévention des Risques) : propre au Pôle Distribution Bâtiment.

Directions fonctionnelles	Principales Missions	Référentiels et/ou Dispositifs	Chiffres clés 2015
Direction du Contrôle de Gestion et du Contrôle Financier	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre un contrôle permanent des résultats et de la performance opérationnelle du Groupe • Participer à l'élaboration budgétaire et aux révisions trimestrielles du budget • Assurer à tous les niveaux de l'organisation une supervision des résultats mensuels • Étudier de manière approfondie et valider les conséquences financières des projets d'investissement, d'acquisitions, de cessions, de fusions et d'opérations en capital et de restructurations 	<ul style="list-style-type: none"> • Tableaux de bord • Relation permanente avec les Délégations et les Pôles • Animation du réseau des contrôleurs du Groupe • Mise en place d'outils d'analyse communs • Référentiel Groupe et avis des Directions fonctionnelles et des Pôles 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 200 réunions par an avec les Pôles et Délégations • 15 sessions de formation avec la participation de 150 collaborateurs • 200 DAC (Demande d'Autorisation de Crédit) • 56 projets d'acquisitions dont 17 ont été finalisés • 106 cessions et fusions réalisées
Direction de la Doctrine	<ul style="list-style-type: none"> • Gérer, mettre à jour et diffuser l'ensemble des procédures financières, administratives et de gestion applicables aux sociétés du Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • Organisation et procédures Groupe • Normes financières et comptables • Intranet du Groupe 	<ul style="list-style-type: none"> • 326 documents disponibles sur l'Intranet Doctrine • 337 questions adressées via la hotline • 1 340 collaborateurs abonnés aux news de la Doctrine
Direction Juridique	<ul style="list-style-type: none"> • Identification des principaux risques juridiques et formalisation des politiques et contrôles pertinents 	<ul style="list-style-type: none"> • Doctrine du Groupe en matière de respect des législations en vigueur (notamment en matière de droit de la concurrence, corruption, sanctions économiques, politique cadeaux et invitations, conflits d'intérêts, etc.) • Formation des salariés aux règles en vigueur et à la politique Groupe adoptée en la matière (formations e-learning et en présentiel) 	<ul style="list-style-type: none"> • Plus de 23 000 salariés ont effectué au moins une fois la formation en ligne « Comply » au respect du droit de la concurrence • Plus de 23 000 salariés, ont effectué au moins une fois la formation en ligne « ACT » au respect des règles anti-corruption • Plus de 141 sites ont fait l'objet d'audits inopinés de concurrence par des avocats spécialisés (depuis 2007) • Plus de 200 séminaires de formation à la conformité (droit de la concurrence, règles anti-corruption, sanctions économiques et embargos) ont été organisés en 2015

2.3.5 Les Pôles et Activités

Les Directeurs des Pôles et des Activités participent au processus de mise à jour du Référentiel de contrôle interne en lien avec leurs spécificités métiers. Ils sont chargés de le diffuser dans les sociétés qui relèvent de leur responsabilité et veillent à l'application des directives du Groupe. Ils sont responsables de la gestion des risques propres à leurs activités.

2.3.6 Les Délégations Générales

Les Délégués Généraux sont chargés de diffuser le Référentiel de Contrôle Interne dans les sociétés qui relèvent de la Délégation et veillent à l'application des directives du Groupe. Il leur revient, en liaison avec les Directeurs de Pôles et d'Activités, de préciser en tant que de besoin les conditions particulières dans lesquelles sont mis en œuvre les contrôles définis par le Groupe pour qu'ils prennent en compte les spécificités locales et de prescrire les contrôles supplémentaires rendus nécessaires par les risques propres aux opérations conduites dans les pays du ressort de la Délégation.

2.4 MISE EN ŒUVRE DU PROCESSUS DE CONTRÔLE INTERNE ET DE GESTION DES RISQUES DANS LES ENTITÉS DU GROUPE

Les entités du Groupe Saint-Gobain sont responsables de la mise en œuvre du processus de contrôle interne et de gestion des risques, et l'adaptent à leur activité en identifiant notamment les risques opérationnels spécifiques. Elles doivent suivre la procédure suivante :

- vérifier la mise en place des éléments fondamentaux du contrôle interne ;
- mettre en œuvre les contrôles incontournables décrits dans le Référentiel de contrôle interne ;
- réaliser une analyse des risques principaux et compléter le dispositif de contrôle interne en intégrant les contrôles concourant à la maîtrise des risques identifiés ;
- déployer le dispositif de contrôle interne dans tous les sites ;
- superviser le dispositif de contrôle interne et de gestion des risques, notamment à l'occasion de la campagne de déclaration de conformité.

2.4.1 La déclaration de conformité

La déclaration de conformité permet de mesurer périodiquement la conformité des entités du Groupe à un nombre limité d'éléments essentiels issus du Référentiel de contrôle interne.

Les Directeurs généraux des entités opérationnelles et les directeurs des centres de compétences informatiques et des centres de services partagés rendent compte annuellement à la Direction Générale du Groupe du niveau de contrôle interne de l'entité qu'ils dirigent en répondant à une série de questions liées au Référentiel de contrôle interne. Ils s'engagent à mettre en œuvre les actions nécessaires pour corriger les écarts éventuels par rapport au Référentiel de contrôle interne.

Les déclarations de conformité et les plans d'action sont recueillis, synthétisés et suivis par la Direction du Contrôle Interne. Ils sont analysés, le cas échéant en liaison avec les Directions des Pôles, les Délégations Générales et les directions fonctionnelles de la Compagnie. Ils font l'objet d'un compte-rendu annuel au Président-Directeur Général du Groupe et au Comité d'audit et des risques du Conseil d'administration.

En 2015, une large refonte des questionnaires de la déclaration de conformité a été réalisée. Cette refonte a permis :

- de mieux prendre en compte les spécificités des entités : industrie/distribution, petite/grande entité ;
- de préciser les questions relatives aux contrôles de supervision exercés par les Pôles, les Activités et les Délégations ;
- d'intégrer les évolutions des politiques du Groupe, en particulier dans les domaines suivants : programme de conformité, achats, finance, ressources humaines, EHS, R&D et centres de service partagés.

2.4.2 Le suivi des plans d'action

Une base de gestion et de suivi des plans d'action centralise les actions engagées pour corriger les non-conformités identifiées lors de la déclaration de conformité, ainsi que les plans d'action définis à la suite des audits réalisés par l'audit interne du Groupe.

Ainsi, les entités du Groupe disposent d'une plateforme de gestion opérationnelle des plans d'action dans laquelle elles indiquent les actions correctrices engagées, l'état d'avancement de leurs travaux selon un calendrier défini. Les Directions du Groupe disposent également d'un suivi de l'exécution de ces plans d'action.

En outre, un tableau de bord accessible aux responsables des Pôles, Activités et Délégations permet de suivre les résultats des déclarations de conformité, des notes d'audit interne et l'évolution des plans d'action y afférent.

2.5 RÉFÉRENTIELS ET PROCÉDURES

La Compagnie de Saint-Gobain a développé des procédures de contrôle interne et de gestion des risques pour sa propre organisation et celle de ses filiales.

2.5.1 Le Référentiel de contrôle interne

Le Référentiel de contrôle interne présente, dans une première partie, le système de contrôle interne et de gestion des risques du Groupe et décrit, dans une seconde partie (le manuel de contrôle interne), environ 200 risques et 500 contrôles. Les contrôles identifiés comme « incontournables », environ deux cents, sont obligatoirement mis en œuvre dans l'ensemble des filiales du Groupe.

Le manuel de contrôle interne est structuré par processus dans lesquels les principaux risques auxquels sont confrontées les entités du Groupe et les contrôles destinés à les maîtriser sont décrits ; une matrice des risques et contrôles est présentée pour aider à la compréhension du dispositif de maîtrise. Chaque chapitre est organisé par sous-processus.

Les contrôles incontournables définis dans le manuel doivent être intégrés aux procédures internes de chaque entité.

Le Référentiel de contrôle interne est révisé en tant que de besoin et complété par des fiches pratiques destinées à guider les entités de manière plus concrète dans la mise en œuvre des principes de contrôle interne. À ce jour, le référentiel a fait l'objet de quatre mises à jour dans les domaines suivants : ajout du processus centre de services partagés, mise à jour des processus Achats et processus communication, et intégration de contrôles spécifiques aux activités de la Distribution Bâtiment. Par ailleurs, 5 fiches pratiques sont publiées : les Délégations de pouvoir et signatures, la gestion de la confidentialité, la séparation des tâches, le « *gap analysis* » et enfin la gestion des risques.

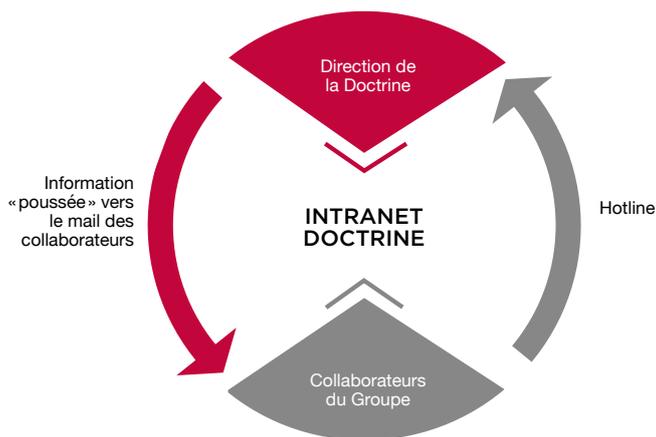


2.5.2 La Doctrine

La Doctrine présente l'ensemble des procédures financières, administratives et de gestion applicables aux sociétés du Groupe.

Ces procédures, accessibles par l'intranet du Groupe, s'organisent autour de deux thèmes principaux : organisation et procédures Groupe, et normes financières et comptables.

Les activités du département de la Doctrine font l'objet d'un rapport communiqué trois fois par an au Comité 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 atteindre les objectifs généraux du Groupe en matière de respect de l'environnement, de prévention des accidents et des maladies professionnelles. Cette démarche s'articule autour des principales étapes de l'identification des risques, de la mise en œuvre des actions de prévention, de l'évaluation et du contrôle de l'efficacité du dispositif.

Le Référentiel EHS est disponible sur l'intranet du Groupe et diffusé dans tous les établissements. Il a fait l'objet d'une mise à jour en 2012 pour être en cohérence avec les évolutions normatives, les évolutions des pratiques de management EHS et la démarche WCM (*World Class Manufacturing*) du Groupe (voir Section 2 du Chapitre 3). Ce nouveau Référentiel a été diffusé en 2013 et des formations ont été organisées en 2014 afin d'accompagner le déploiement du Référentiel dans les sites.

Par ailleurs, la Direction EHS élabore, en collaboration avec son réseau, des standards EHS Groupe, qui sont des supports méthodologiques permettant de répondre à une problématique EHS donnée et dont la mise en œuvre est obligatoire. Parmi les documents mis à disposition des sites pour l'application des standards, figurent des guides d'application, des procédures, des kits de formation et des outils informatiques. Ils permettent de quantifier et de maîtriser un risque sur les mêmes bases de prévention dans tous les sites du Groupe, quels que soient les pays concernés et la législation ou la réglementation locale (voir Sections 6.1 et 7 du Chapitre 3).

2.5.4 La Doctrine générale de sécurité des systèmes d'information

La Direction des Systèmes d'Information définit les règles et les bonnes pratiques dans le domaine des systèmes d'information et des réseaux, sous forme de quatre ensembles de règles minimales obligatoires de sécurité couvrant les domaines suivants :

- des infrastructures, avec les 15 règles minimum de sécurité (22 points de contrôle, 152 entités) et le SGTS *Security Reporting* (34 points de contrôle, 21 SGTS couvrant 400 entités) ;
- de l'informatique industrielle avec les 14 règles minimum de sécurité (20 points de contrôle, 298 entités avec des systèmes IT industriels critiques ou importants) ;
- des centres de recherche et développement avec 7 règles minimum de sécurité (13 points de contrôle, 13 centres de recherche) ;
- des applications avec les 17 règles minimum de sécurité (35 points de contrôle, 61 centres de compétences).

Ces règles sont complétées par des normes techniques périodiquement mises à jour pour suivre les évolutions technologiques et contrôler les services d'infrastructure.

La Direction des Systèmes d'Information a défini et déployé :

- un outil (RMT) pour le contrôle des utilisateurs SAP et la gestion des conflits de séparation des tâches qui est intégré progressivement dans tous les systèmes SAP du Groupe ;
- une norme technique pour gérer les comptes techniques et business qui accèdent aux applications (ATA/ABA) ;
- une norme de développement sécurisé des applications Web (*Web Application Secured Development 3.0*) ;
- 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 (*55 Datacenter Rules*) ;
- une norme technique pour sécuriser les applications qui sont hébergées chez nos 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.

Les contrôles sont intégrés progressivement dans les systèmes d'information en s'appuyant sur les référentiels suivants :

- les ITAC100 pour les systèmes SAP (déploés dans 19 systèmes SAP) incluant une mise à jour pour les spécificités de l'activité Distribution Bâtiment ;
- les ITAC96 pour les systèmes MOVEX M3 (déploés sur 1 système M3) ;
- les ITAC85 pour les systèmes EXACT (déploés sur 1 système EXACT) ;
- les principes ITAC déployés sur 1 système MS Dynamics.

2.5.5 Manuel de prévention des risques industriels et de distribution

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

Au niveau des sites, les responsables Prévention procèdent à l'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 autoévaluation est mise à jour annuellement par les sites industriels, les centres de recherche et de développement et les sites logistiques. Une évaluation spécifique est réalisée au niveau des points de vente.

En outre, des visites régulières des sites les plus importants du Groupe sont réalisées par des ingénieurs-prévention, auditeurs extérieurs au Groupe (environ 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.

2.6 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)

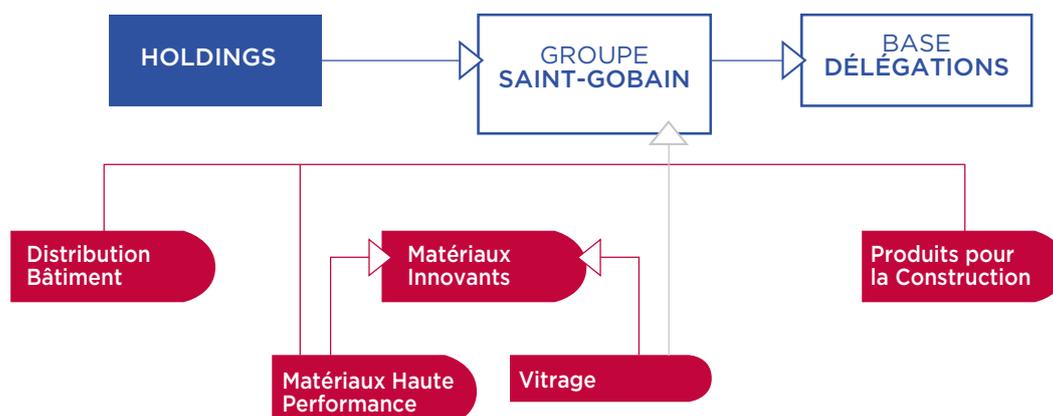
La Direction des Services Comptables remplit sa mission d'information financière des actionnaires, des partenaires et des tiers dans le cadre des obligations légales françaises. Elle s'appuie sur des normes et des principes en vigueur. Ces derniers sont les principes communément admis de la continuité 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.

2.6.6 L'organisation de la consolidation des comptes du Groupe

La consolidation du Groupe est organisée par paliers dépendant hiérarchiquement de chaque Pôle et fonctionnellement de la Direction de la Consolidation et du Reporting Groupe.



Le plan comptable est adapté aux besoins de classification des opérations et respecte le principe de l'importance relative. Il est lié au Système d'Information Financière du Groupe.

2.6.3 Le contrôle interne

Outre le contrôle du respect des procédures d'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 Générale 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 Générale.

2.6.4 Les comptes consolidés du Groupe

Les comptes consolidés du Groupe sont établis par la Direction de la Consolidation et du Reporting Groupe. Cette Direction est chargée, en outre, de la mise à jour des procédures de consolidation, de la formation et de l'intégration des filiales dans le périmètre de consolidation, du traitement de l'information, de l'exploitation, de la maintenance et des développements de l'outil de consolidation et du Système d'Information Financière pour le Groupe et l'ensemble des Pôles.

2.6.5 Les normes du Groupe

La Direction de la Consolidation assure l'information et la formation périodique des filiales en liaison avec les Pôles et les Délégations. Elle dispose pour cela d'un manuel de consolidation, de plusieurs guides d'aide à la saisie, d'un site Intranet et d'un outil de formation en ligne en français et en anglais. Elle diffuse mensuellement des instructions ciblées sur les nouveautés propres à chaque arrêté et les évolutions du reporting, des normes et procédures en liaison avec le département Doctrine du Groupe.

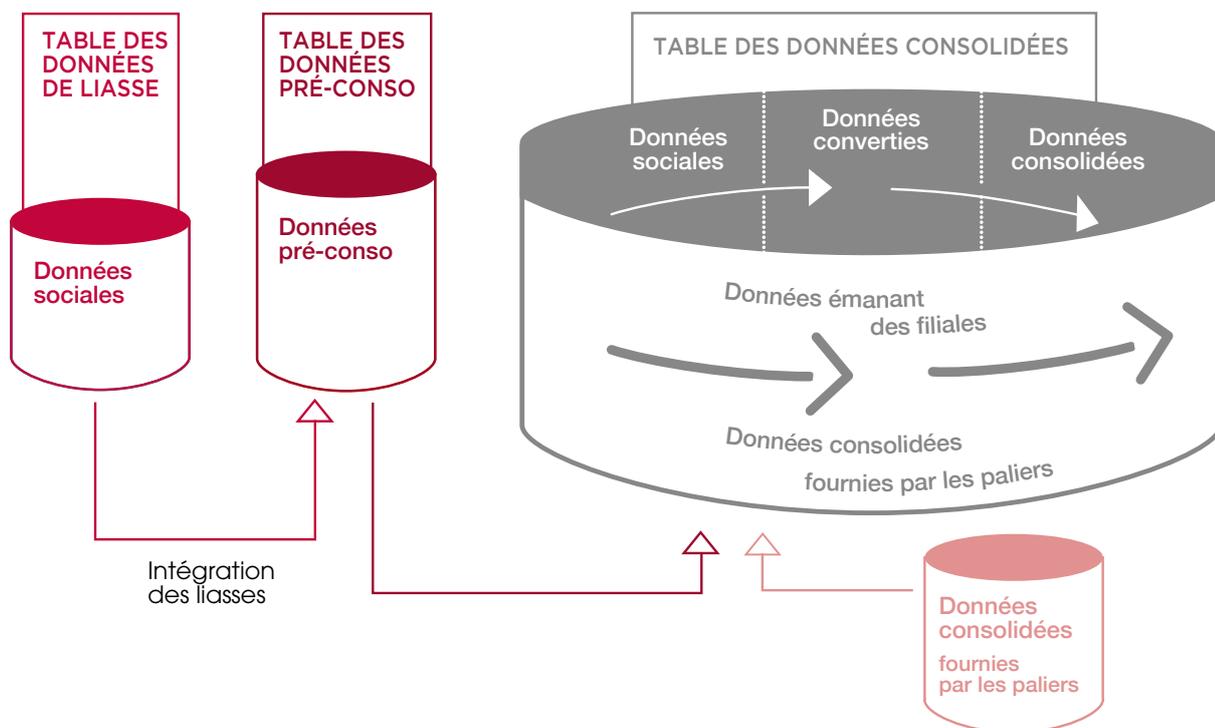
Chaque année, la Direction de la Consolidation assure des sessions de formation.

2.6.7 Le traitement de l'information et le contrôle des comptes

Chaque filiale communique ses comptes selon un calendrier fixé par la Compagnie. Ils sont contrôlés et traités au niveau de chaque Pôle, revus par la Délégation Générale concernée et remontés ensuite à la Direction de la Consolidation qui revoit dans sa globalité les comptes du Groupe

et procède aux ajustements nécessaires à l'établissement des comptes consolidés. Ces comptes sont diffusés tous les mois à la Direction Générale.

Les comptes consolidés sont ensuite contrôlés par le collège des Commissaires aux comptes qui applique les normes de la profession.



2.6.8 Les outils de la consolidation

L'établissement des comptes s'effectue à l'aide d'un logiciel qui permet de disposer d'une base de données puissante, performante et hautement sécurisée, respectant la structure matricielle du Groupe. L'outil de consolidation est remis à jour régulièrement afin de garantir la pérennité du système d'information financière. En outre, une procédure d'accès hautement contrôlée garantit la sécurité du système et une revue complète des accès est réalisée chaque trimestre.

Cet outil est capable de gérer une base de données par paliers et de centraliser en toute transparence l'intégralité des données dans la base du Groupe.

Il alimente un outil sécurisé de diffusion de l'information disponible sur l'intranet du Groupe, à destination de la Direction Générale, des Directions de Pôles et des Délégations Générales, assurant ainsi un contrôle interne des informations produites.

2.6.9 La fiabilisation des comptes par le processus de reporting

Le processus de *reporting* mensuel assure la fiabilisation des comptes intermédiaires et annuels du Groupe. Les clôtures au 30 juin et 31 décembre sont anticipées grâce à une procédure de « *hard close* » au 31 mai et au 31 octobre. Ces deux arrêts font l'objet d'un examen approfondi selon les mêmes principes que les arrêts annuels et semestriels. À cette occasion, les principaux responsables financiers de la Compagnie, des Pôles et Délégations Générales procèdent à un examen détaillé des résultats et du bilan « *hard close* ». Ainsi, les comptes des sociétés sont analysés préalablement aux clôtures finales et font l'objet d'une revue par les Commissaires aux comptes. Cette procédure permet la détection anticipée d'anomalies éventuelles et leur correction pendant les phases de clôture proprement dites.

Un rapport consolidé, accompagné de commentaires et d'analyses sur les événements et les points significatifs de la période, est remis chaque mois à la Direction Générale de la Compagnie.

3. Rapport des Commissaires aux comptes

Établi en application de l'article L.225-235 du Code de commerce, sur le rapport du Président du Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain

Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux Actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain S.A.

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de la Compagnie de Saint-Gobain et en application des dispositions de l'article L.225-235 du Code de commerce, nous vous présentons notre rapport sur le rapport établi par le Président de votre société conformément aux dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2015.

Il appartient au Président d'établir et de soumettre à l'approbation du Conseil d'administration un rapport rendant compte des procédures de contrôle interne et de gestion des risques mises en place au sein de la société et donnant les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce relatives notamment au dispositif en matière de gouvernement d'entreprise.

Il nous appartient :

- de vous communiquer les observations qu'appellent de notre part les informations contenues dans le rapport du Président, concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière, et
- d'attester que le rapport comporte les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce, étant précisé qu'il ne nous appartient pas de vérifier la sincérité de ces autres informations.

Nous avons effectué nos travaux conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France.

Informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière

Les normes d'exercice professionnel requièrent la mise en œuvre de diligences destinées à apprécier la sincérité des informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président.

Ces diligences consistent notamment à :

- prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière sous-tendant les informations présentées dans le rapport du Président ainsi que de la documentation existante ;
- prendre connaissance des travaux ayant permis d'élaborer ces informations et de la documentation existante ;
- déterminer si les déficiences majeures du contrôle interne relatif à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière que nous aurions relevées dans le cadre de notre mission font l'objet d'une information appropriée dans le rapport du Président.

Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur les informations concernant les procédures de contrôle interne et de gestion des risques de la société relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière contenues dans le rapport du Président du Conseil d'administration, établi en application des dispositions de l'article L.225-37 du Code de commerce.

Autres informations

Nous attestons que le rapport du Président du Conseil d'administration comporte les autres informations requises par l'article L.225-37 du Code de commerce.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 25 février 2016

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit



Pierre Coll



Cécile Saint-Martin

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.



Jean-Paul Thill



Philippe Grandclerc

7 CAPITAL ET ACTIONNARIAT

1. Capital	162
1.1 Capital social	162
1.2 Autorisations financières en vigueur	163
1.3 Auto-détention et acquisition par Saint-Gobain de ses propres actions	164
2. Actionariat	165
2.1 Principaux actionnaires	165
2.2 Franchissements de seuils en 2015	166
2.3 Actionariat salarié	166
2.4 Pactes ou conventions d'actionnaires portant sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain	166
2.5 Contrôle de la Société	167
2.6 Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	167
3. Informations boursières/Marché des titres	168
3.1 L'Action Saint-Gobain	168
3.2 Taux de rendement global pour l'actionnaire	168
3.3 Emprunts obligataires	169
3.4 Titres participatifs	169
4. Politique de communication financière et calendrier financier	172
5. Dividendes	172

1. Capital

1.1 CAPITAL SOCIAL

1.1.1 Capital social au 31 décembre 2015

Au 31 décembre 2015, le capital social de la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 2 243 773 756 euros, divisé en 560 943 439 actions ordinaires (contre 561 895 566 actions au 31 décembre 2014) de 4 euros de valeur nominale chacune, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

Au 31 décembre 2015, 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 2012, le capital de Saint-Gobain a évolué comme suit :

Date	Nature de l'opération	Capital social après opération	Nombre d'actions après opération
12/2015	Souscription de 60 983 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 243 773 756 €	560 943 439
11/2015	Réduction de capital : annulation de 4 000 000 actions	2 243 529 824 €	560 882 456
10/2015	Souscription de 431 641 actions par exercice d'autant d'options de souscription et attribution de 325 actions de performance à des salariés	2 259 529 824 €	564 882 456
10/2015	Réduction de capital : annulation de 9 000 000 actions	2 257 801 960 €	564 450 490
07/2015	Paiement d'une quote-part de 50 % du dividende en actions : émission de 6 559 204 actions (à 36,62 €)	2 293 801 960 €	573 450 490
06/2015	Souscription de 240 615 actions par exercice d'autant d'options de souscription et attribution de 685 actions de performance à des salariés	2 267 565 144 €	566 891 286
05/2015	Plan d'Épargne du Groupe : émission de 4 449 939 actions (à 32,44 €)	2 266 599 944 €	566 649 986
04/2015	Attribution de 28 825 actions de performance à des salariés	2 248 800 188 €	562 200 047
03/2015	Souscription de 68 601 actions par exercice d'autant d'options de souscription et attribution de 207 055 actions de performance à des salariés	2 248 684 888 €	562 171 222
12/2014	Souscription de 160 945 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 247 582 264 €	561 895 566
11/2014	Réduction de capital : annulation de 6 100 000 actions	2 246 938 484 €	561 734 621
07/2014	Paiement d'une quote-part de 50 % du dividende en actions : émission de 6 601 189 actions (à 36,89 €)	2 271 338 484 €	567 834 621
06/2014	Souscription de 410 976 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 244 933 728 €	561 233 432
05/2014	Plan d'Épargne du Groupe : émission de 4 303 388 actions (à 33,89 €)	2 243 289 824 €	560 822 456
03/2014	Souscription de 146 283 actions par exercice d'autant d'options de souscription et attribution de 1 195 995 actions de performance à des salariés	2 226 076 272 €	556 519 068
12/2013	Attribution de 2 080 actions de performance à des salariés et souscription de 2 418 936 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 220 707 160 €	555 176 790
07/2013	Paiement du dividende en actions : émission de 16 866 171 actions (à 28,12 €)	2 211 023 096 €	552 755 774
06/2013	Souscription de 52 686 actions par exercice d'autant d'options de souscription	2 143 558 412 €	535 889 603
05/2013	Plan d'Épargne du Groupe : émission de 4 499 142 actions (à 24,77 €)	2 143 347 668 €	535 836 917
03/2013	Souscription de 26 228 actions par exercice d'autant d'options de souscription et attribution de 185 905 actions de performance à des salariés	2 125 351 100 €	531 337 775

1.1.3 Nantissements, garanties et sûretés

Au 31 décembre 2015, à la connaissance de la Société, il n'existe aucun engagement significatif de type nantissement, garantie ou sûreté réelle portant sur les actions de la Compagnie de Saint-Gobain.

1.2 AUTORISATIONS FINANCIÈRES EN VIGUEUR

Le tableau ci-dessous présente l'état des délégations de compétence et autorisations consenties par les Assemblées générales des actionnaires du 5 juin 2014 et du 4 juin 2015 au Conseil d'administration et l'utilisation faite de ces délégations au cours de l'exercice 2015.

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 bons de souscription d'actions) (A)	AG 2015, 12 ^e résolution	26 mois (août 2017)	450 millions d'euros hors ajustement éventuel, soit environ 20 % du capital social (A)+(B)+(C)+(D)+(F) étant limité à 450 millions d'euros (le « Plafond Global ») ⁽¹⁾
Augmentation de capital par incorporation de primes, réserves, bénéfices et attribution gratuite d'actions aux actionnaires (B)	AG 2015, 16 ^e résolution	26 mois (août 2017)	112,5 millions d'euros hors ajustement éventuel, soit environ 5 % du capital social Inclus dans le Plafond Global ⁽¹⁾
Émissions sans droit préférentiel de souscription			
Augmentation de capital, avec délai obligatoire de priorité pour les actionnaires, par émission de valeurs mobilières représentatives de droits de créance 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 2015, 13 ^e résolution	26 mois (août 2017)	212,5 millions d'euros, soit environ 10 % du capital social ⁽²⁾ Inclus dans le Plafond Global ⁽¹⁾
Option de surallocation dans le cadre d'une émission d'actions ordinaires avec DPS ou de valeurs mobilières représentatives de droits de créance donnant accès au capital sans DPS (D)	AG 2015, 14 ^e résolution	26 mois (août 2017)	Pour chaque émission, limite légale de 15 % de l'émission initiale Inclus dans le Plafond Global ⁽¹⁾
Augmentation de capital (actions ordinaires ou valeurs mobilières donnant accès au capital) en vue de rémunérer des apports en nature (E)	AG 2015, 15 ^e résolution	26 mois (août 2017)	10 % du capital social à la date de l'AG 2015, soit environ 225 millions d'euros hors ajustement éventuel Imputation sur le plafond de (C), inclus dans le Plafond Global ⁽¹⁾
Émissions réservées au profit des salariés et mandataires sociaux du Groupe			
Augmentation de capital (titres de capital) par le biais du Plan d'Épargne du Groupe (F)	AG 2015, 17 ^e résolution	26 mois (août 2017)	45 millions d'euros hors ajustement éventuel, soit environ 2 % du capital social Inclus dans le Plafond Global ⁽³⁾
Attribution d'options d'achat ou de souscription d'actions (G)	AG 2014, 13 ^e résolution	26 mois (août 2016)	1 % du capital social à la date de l'AG 2014, soit environ 22,4 millions d'euros avec un sous-plafond de 10 % de cette limite de 1 % pour les dirigeants mandataires sociaux (G)+(H) étant limité à 1 % du capital social ⁽⁴⁾
Attribution gratuite d'actions de performance existantes (H)	AG 2015, 18 ^e résolution	26 mois (août 2017)	0,8 % du capital social à la date de l'AG 2015, soit environ 18 millions d'euros avec un sous-plafond de 10 % de cette limite de 0,8 % pour les dirigeants mandataires sociaux (imputation sur le sous-plafond de (G) applicable aux dirigeants mandataires sociaux) Imputation sur le plafond de (G) ⁽⁵⁾
Programme de rachat d'actions		Caractéristiques	
Rachat d'actions ⁽⁶⁾	AG 2015, 11 ^e résolution	18 mois (décembre 2016)	10 % du nombre total d'actions à la date de l'AG ⁽⁷⁾ Prix maximum d'achat : 80 euros
Annulation d'actions ⁽⁸⁾	AG 2015, 19 ^e résolution	26 mois (août 2017)	10 % du capital social par période de 24 mois

⁽¹⁾ Pas d'utilisation de la délégation faite en 2015.

⁽²⁾ Montant nominal maximum des valeurs mobilières représentatives de droits de créance pouvant être émises plafonné à 1,5 milliard d'euros.

⁽³⁾ Pas d'utilisation de la délégation faite en 2015. Sur la base de la 16^e résolution de l'Assemblée générale du 6 juin 2013, constatation de la souscription de 4 449 939 actions en mai 2015 par le Président-Directeur Général ayant reçu délégation du Conseil d'administration en date du 20 novembre 2014 pour mettre en œuvre une augmentation de capital par le biais du Plan d'Épargne du Groupe.

⁽⁴⁾ Attribution de 224 950 options d'achat ou de souscription d'actions par le Conseil d'administration du 26 novembre 2015.

⁽⁵⁾ Attribution gratuite de 500 910 actions de performance existantes par le Conseil d'administration du 26 novembre 2015.

⁽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 accès au capital de la Société, liquidité et animation du marché, attribution d'actions gratuites, d'options d'achat d'actions, ou d'actions dans le cadre d'un Plan d'Épargne Entreprise, croissance externe, fusion, scission, apport, couverture de la dilution potentielle liée à l'attribution d'actions gratuites ou d'options de souscription.

⁽⁷⁾ Voir Section 1.3 du Chapitre 7 pour une description de la mise en œuvre du programme de rachat d'actions au cours de l'exercice 2015.

⁽⁸⁾ Annulation de 9 millions d'actions, entraînant une réduction du capital social d'un montant nominal de 36 millions d'euros, décidée par le Conseil d'administration du 24 septembre 2015, à effet au 5 octobre 2015, et annulation de 4 millions d'actions, entraînant une réduction de capital social d'un montant nominal de 16 millions d'euros, décidée par le Conseil d'administration du 26 novembre 2015, à effet au 30 novembre 2015.

1.3 AUTO-DÉTENTION ET ACQUISITION PAR SAINT-GOBAIN DE SES PROPRES ACTIONS

1.3.1 Auto-détention et auto-contrôle

Au 31 décembre 2015, la Compagnie de Saint-Gobain détenait directement un nombre total de 1 674 679 actions propres, soit 0,3 % de son capital social, d'une valeur nominale de 4 euros et acquises à un cours d'achat moyen de 36,20 euros. À cette date, elle ne détenait pas d'actions propres de manière indirecte.

Le tableau qui suit présente, au 31 décembre 2015, l'affectation des actions auto-détenues directement par la Compagnie de Saint-Gobain aux objectifs du programme autorisé par l'Assemblée générale du 4 juin 2015 :

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)	1 096 821 actions (0,20 % du capital)	34,85 €
Contrat de liquidité	14 000 actions (0,003 % du capital)	39,28 €
Annulation	563 858 actions (0,1 % du capital)	38,76 €

Au cours de l'exercice 2015, 920 actions auto-détenues ont été remises dans le cadre de plans d'actions de performance existantes.

Le 5 octobre 2015, sur décision du Conseil d'administration en date du 24 septembre 2015, 9 millions d'actions précédemment rachetées en 2015 et affectées à l'objectif d'annulation, ont été annulées. Cette annulation d'actions a entraîné une réduction du capital social d'un montant nominal de 36 millions d'euros.

Le 30 novembre 2015, sur décision du Conseil d'administration en date du 26 novembre 2015, 4 millions d'actions précédemment rachetées en 2015 et affectées à l'objectif d'annulation, ont été annulées. Cette annulation d'actions a entraîné une réduction du capital social d'un montant nominal de 16 millions d'euros.

1.3.2 Informations sur les opérations effectuées sur actions propres au cours de l'exercice 2015 (hors contrat de liquidité)

En 2015, dans le cadre des autorisations consenties par les Assemblées générales des actionnaires du 5 juin 2014 et du 4 juin 2015 au Conseil d'administration, la Société a procédé, hors contrat de liquidité, au rachat de 13 863 858 titres, au cours moyen de 39,33 euros, et à aucune cession. Le montant global des frais de négociation, honoraires et taxes supportés par la Société en 2015 au titre de l'ensemble de ses opérations sur actions propres (y compris contrat de liquidité), s'est élevé à 1 636 000 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 2015.

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 2015, le compte de liquidité comportait 14 000 actions et le crédit du compte de liquidité s'élevait à 4,6 millions d'euros.

Au cours de l'exercice 2015, les achats cumulés effectués dans le cadre du contrat de liquidité ont porté sur 1 177 023 actions à un cours moyen de 39,31 euros, les ventes ayant porté sur 1 223 023 actions à un cours moyen de 39,45 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 2015.

2. Actionnariat

2.1 PRINCIPAUX ACTIONNAIRES

Au 31 décembre 2015, le capital social de la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 2 243 773 756 euros, divisé en 560 943 439 actions ordinaires, auxquelles sont attachés 681 367 099 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 2015			31 décembre 2014			31 décembre 2013		
	Nombre d'actions	% du capital ⁽¹⁾	% des droits de vote ⁽²⁾	Nombre d'actions	% du capital ⁽¹⁾	% des droits de vote ⁽²⁾	Nombre d'actions	% du capital ⁽¹⁾	% des droits de vote ⁽²⁾
Wendel	65 812 635	11,7	19,3	65 812 635	11,7	19,3	89 812 635	16,2	25,8
Fonds du Plan d'Épargne Groupe	42 424 604	7,6	11,9	42 365 221	7,5	11,8	41 884 581	7,5	11,3
BlackRock, Inc.	29 025 332 ⁽⁴⁾	5,2	4,3	28 359 250 ⁽³⁾	5,0	4,2	–	–	–
Auto-détention	1 674 679	0,3	0,0	857 741	0,2	0,0	3 116 495	0,6	0,0
Autres actionnaires ⁽⁵⁾	422 006 189	75,2	64,5	424 500 719	75,6	64,7	420 363 079	75,7	62,9
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 30 septembre 2014.

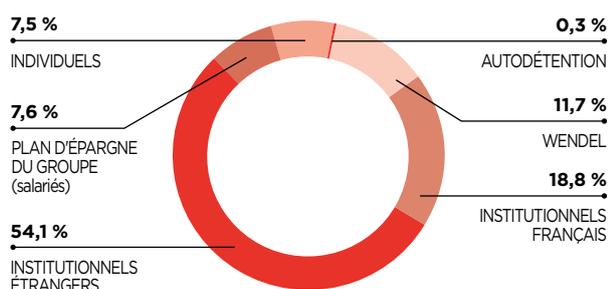
⁽⁴⁾ À la meilleure connaissance de la Société, sur la base de la déclaration de franchissement de seuil établie par BlackRock, Inc. en date du 4 décembre 2015. Pour plus d'informations, se reporter à la Section 2.2.1 du Chapitre 7.

⁽⁵⁾ Le pourcentage du capital et des droits de vote détenus 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 2015, 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 2015, à environ 210 000.

Le graphique ci-après présente la structure de l'actionnariat de la Compagnie de Saint-Gobain au 31 décembre 2015 par grandes catégories d'actionnaires.



2.2 FRANCHISSEMENTS DE SEUILS EN 2015

2.2.1 BlackRock

Au cours de l'exercice 2015, 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 10 décembre 2015, la société BlackRock, Inc., agissant pour le compte de clients et de fonds dont elle assure la gestion, a déclaré à l'Autorité des marchés financiers avoir franchi en hausse le 4 décembre 2015, le seuil de 5 % du capital de la Compagnie de Saint-Gobain et en détenir, pour le compte desdits clients et fonds, 5,17 % du capital et 4,26 % des droits de vote.

BlackRock, Inc. a, en outre, précisé détenir 822 672 « *contracts for differences* » (instruments dérivés à dénouement monétaire), sans échéance prévue, portant sur autant d'actions Compagnie de Saint-Gobain, réglés exclusivement en espèces. BlackRock, Inc. a précisé détenir par ailleurs 2 636 872 actions de la Compagnie de Saint-Gobain pour le compte de clients qui ont conservé l'exercice des droits de vote.

2.2.2 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 2015, les salariés du Groupe détiennent, par l'intermédiaire des Fonds du Plan d'Épargne du Groupe, 7,6 % du capital et 11,9 % des droits de vote attachés aux actions de la Compagnie de Saint-Gobain.

Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) est un élément fort du contrat social Saint-Gobain et constitue une voie privilégiée d'association des salariés au Groupe et de participation à ses résultats.

En 2015, le PEG a proposé aux salariés un plan offrant aux salariés du Groupe les deux formules classiques à échéance cinq et dix ans pour lequel 4 449 939 actions ont été souscrites pour un montant total de 144,4 millions d'euros (comparé à 4 303 388 actions et 145,8 millions d'euros en 2014).

En France, 47,9 % des salariés ont participé au PEG par l'intermédiaire de Fonds Communs de Placement d'Entreprise (FCPE). Le PEG a été également proposé dans 25 autres pays européens et 17 pays d'autres continents. Au total, 34 398 salariés du Groupe ont participé au PEG en 2015.

Un nouveau plan sera lancé en 2016. Il offrira aux salariés du Groupe les deux formules classiques à échéance cinq et dix ans, dans la limite de 5,3 millions d'actions, soit un peu moins de 1 % du capital social au maximum.

2.4 PACTES OU CONVENTIONS D'ACTIONNAIRES PORTANT SUR LES TITRES DE LA COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

La Société n'a pas connaissance de pactes ou conventions conclus entre ses actionnaires ni d'action de concert portant sur les titres composant son capital.

Les accords conclus avec Wendel le 20 mars 2008 ayant expiré à l'issue de l'Assemblée générale du 9 juin 2011, de nouveaux accords 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 survient 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 2015, à sa connaissance, la Société n'est pas contrôlée et ne fait l'objet d'aucun accord ou engagement liant un ou plusieurs actionnaires ou autre personne morale ou physique agissant individuellement ou de concert portant sur la détention directe ou indirecte de son capital ou sur son contrôle, ou dont la mise en œuvre pourrait, à une date ultérieure, entraîner un changement de contrôle de la Société.

2.6 ÉLÉMENTS SUSCEPTIBLES D'AVOIR UNE INCIDENCE EN CAS D'OFFRE PUBLIQUE

2.6.1 Accords pouvant entraîner des restrictions au transfert d'actions et à l'exercice des droits de vote

Se reporter à la Section 2.4 du Chapitre 7 pour un résumé des accords conclus avec Wendel le 26 mai 2011, consultables sur : www.saint-gobain.com.

2.6.2 Incidence d'un changement de contrôle sur certaines opérations de la Société

Les emprunts obligataires émis depuis 2006 par la Société comportent une clause de protection des porteurs en cas de changement de contrôle, permettant à ceux-ci de demander à la Société (au choix de celle-ci) soit le rachat des obligations concernées en vue de leur remboursement anticipé, soit leur achat, au pair (plus intérêts courus). Cette option n'est prévue que dans les cas suivants : (i) la notation des obligations concernées est baissée d'un niveau non spéculatif (« *investment grade* ») à un niveau spéculatif (« *non investment grade* ») par une agence de notation désignée ; (ii) la notation des obligations concernées qui était à un niveau spéculatif, est baissée d'un cran (par exemple de BB+ à BB) par une agence de notation désignée ; (iii) la notation est retirée ; – et, dans chacun de ces cas (i) à (iii), l'action de l'agence de notation est expressément liée au changement de contrôle – ou (iv) au moment du changement de contrôle, les obligations concernées n'avaient pas de notation. L'encours total au 31 décembre 2015 de l'ensemble des emprunts concernés est de 8 348 millions d'euros.

Par ailleurs, les lignes bancaires syndiquées destinées au support du financement général du Groupe (de décembre 2012, d'un montant de 1 461 millions d'euros, et de décembre 2013, d'un montant de 2 539 millions d'euros) comportent également une clause de changement de contrôle de la Compagnie.

Enfin, certains plans de rémunération différée et de retraite à prestations définies existant dans les filiales américaines du Groupe prendraient immédiatement fin rendant les droits de leurs bénéficiaires exigibles dans les douze mois. Les montants concernés s'élèvent globalement à 154,3 millions de dollars US au 31 décembre 2015.

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 2015, la 27^e capitalisation boursière du CAC 40 (22 352 millions d'euros) et au 17^e rang des valeurs les plus actives de cette Bourse avec une moyenne de 2 325 017 actions échangées quotidiennement en 2015, l'action Saint-Gobain est également présente sur les principales Bourses européennes : Francfort, Londres et Zürich (depuis 1987), Amsterdam et Bruxelles (depuis 1988).

Par ailleurs, l'action Saint-Gobain fait partie de l'indice Dow Jones des 50 valeurs européennes (« DJ Euro Stoxx 50 ») et de l'indice mondial « The Global Dow » regroupant 150 sociétés des secteurs traditionnels et innovants.

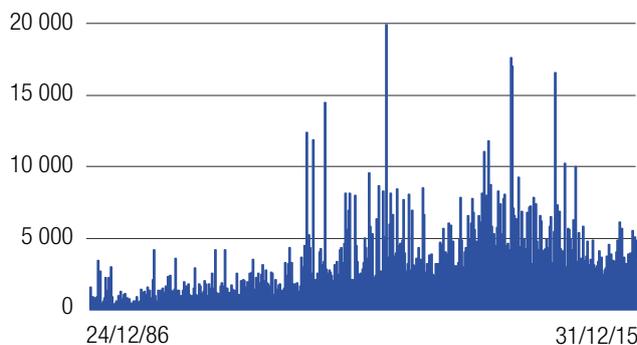
Dans le domaine du développement durable et de la responsabilité sociale d'entreprise, Saint-Gobain est référencé par les indices MSCI Global Sustainability Indexes, STOXX® Global ESG Leaders, Euronext-Vigeo Europe 120, Euronext Vigeo Eurozone 120, ESI Excellence Europe d'Ethibel et FTSE4Good.

L'action Saint-Gobain sert aussi de support aux marchés des options négociables de la Bourse de Paris (MONEP) et de la Bourse de Londres. À la Bourse de Paris, les volumes traités en 2015 sur les options Saint-Gobain ont atteint 436 448 lots contre 449 426 lots en 2014.

- Cours de l'action Saint-Gobain ⁽¹⁾



- Historique du nombre d'actions échangées (en milliers) à fin 2015 ⁽¹⁾



⁽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
2013	40,325	27,105	39,975
2014	46,395	29,510	35,230
2015	44,840	32,360	39,850

(Source : Euronext Paris)

3.2 TAUX DE RENDEMENT GLOBAL POUR L'ACTIONNAIRE

- Depuis la privatisation de décembre 1986 : 9,5 % par an

dont : + 4,7 % de plus-values sur cours
+ 4,8 % de dividendes bruts
(y.c. avoir fiscal de 50 % jusqu'en 2004)

Détail du calcul :

- cours de l'Offre Publique de Vente : 10,559 euros
- versement des dividendes en espèces en 1987 et 1988
- réinvestissement des dividendes en actions entre 1989 et 1997 inclus
- versement des dividendes en espèces entre 1998 et 2008 inclus
- réinvestissement des dividendes en actions en 2009 et 2010
- versement des dividendes en espèces en 2011 et 2012
- réinvestissement du dividende en actions en 2013, 2014 (pour 50 %) et 2015 (pour 50 %)
- cours au 31 décembre 2015 : 39,850 euros

- Sur 10 ans, du 30 décembre 2005 au 31 décembre 2015 : 3,5 % par an

dont : - 1,3 % de moins-values sur cours
+ 4,8 % de dividendes bruts

Détail du calcul :

- cours au 30 décembre 2005 : 45,65 euros
- versement des dividendes en espèces entre 2006 et 2008 inclus
- réinvestissement des dividendes en actions en 2009 et 2010
- versement des dividendes en espèces en 2011 et 2012
- réinvestissement du dividende en actions en 2013, 2014 (pour 50 %) et 2015 (pour 50 %)
- cours au 31 décembre 2015 : 39,850 euros

3. INFORMATIONS BOURSIÈRES/MARCHÉ DES TITRES

- Transactions depuis septembre 2014

(Source : Euronext Paris)

Bourse de Paris Code ISIN FR0000125007	En nombre de titres	En capitaux en €	Plus haut en €	Plus bas en €
2014				
septembre	39 292 864	1 471 635 540	39,535	35,390
octobre	69 675 294	2 305 092 985	36,705	29,510
novembre	37 032 078	1 303 576 941	37,115	33,440
décembre	56 281 997	1 950 227 007	37,610	31,830
TOTAL	506 471 523	19 465 551 885		
2015				
janvier	59 324 925	2 102 375 445	39,490	32,360
février	43 282 054	1 718 154 836	41,950	37,035
mars	54 756 780	2 216 775 421	41,750	38,755
avril	42 598 255	1 762 884 523	43,160	39,695
mai	43 850 338	1 832 288 689	44,000	39,185
juin	67 352 492	2 799 387 006	43,530	39,570
juillet	51 975 157	2 148 824 239	43,640	38,240
août	47 154 100	1 943 868 595	44,840	36,275
septembre	53 326 441	2 128 693 816	42,455	37,155
octobre	53 303 664	2 067 680 462	41,350	36,540
novembre	35 826 542	1 431 307 870	41,995	37,585
décembre	42 453 484	1 682 438 907	42,115	37,825
TOTAL	595 204 232	23 834 679 810		

En 2015, il a été échangé 16 374 000 titres à la Bourse de Londres et 838 400 titres à la Bourse de Francfort (source : Thomson-Reuters).

Les seules sociétés du Groupe, en dehors de la Compagnie de Saint-Gobain, qui sont cotées sur un marché réglementé à ce jour sont : Hankuk Glass Industries à Séoul, Grindwell Norton et Saint-Gobain Sekurit India à Mumbai, Izocam à Istanbul et Compañía Industrial El Volcan à Santiago du Chili.

3.3 EMPRUNTS OBLIGATAIRES

La majorité des obligations émises par la Société (voir note 8.3 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 2015 s'élève à 603 883, 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 2015 s'est élevé à 3,61 euros.

• Transactions depuis septembre 2014 (1^{re} tranche)

(Source : Euronext Paris)

Bourse de Paris Code ISIN FR0000140030	En nombre de titres	En capitaux en €	Plus haut en €	Plus bas en €
2014				
septembre	2 383	354 427	150,000	145,950
octobre	748	109 965	150,000	130,000
novembre	4 221	627 490	150,000	146,100
décembre	3 141	464 883	150,000	142,600
TOTAL	47 827	7 104 660		
2015				
janvier	1 081	162 906	157,800	146,650
février	6 218	929 245	165,000	147,500
mars	12 641	1 875 882	160,000	146,300
avril	7 900	1 190 459	156,900	146,050
mai	3 988	597 330	151,000	145,250
juin	4 860	724 757	150,250	143,000
juillet	1 583	239 884	156,250	149,000
août	7 269	1 089 666	152,000	139,250
septembre	1 962	287 159	149,950	138,650
octobre	2 348	342 813	149,950	138,650
novembre	10 595	1 566 220	149,950	139,250
décembre	4 116	600 624	148,950	140,200
TOTAL	64 561	9 606 944		

 • Transactions depuis septembre 2014 (2^e tranche)

(Source : Euronext Paris)

Bourse de Paris Code ISIN FR0000047607	En nombre de titres	En capitaux en €	Plus haut en €	Plus bas en €
2014				
septembre	603	81 959	140,760	130,350
octobre	69	8 788	127,360	127,360
novembre	549	71 257	135,170	126,110
décembre	123	16 831	140,600	135,000
TOTAL	6 109	786 633		
2015				
janvier	249	35 003	141,000	140,000
février	135	19 579	148,000	140,500
mars	183	25 199	138,000	136,540
avril	622	85 836	138,000	138,000
mai	0			
juin	39	5 220	138,000	132,000
juillet	50	6 750	135,000	135,000
août	32	4 320	135,000	135,000
septembre	96	12 779	136,500	130,000
octobre	420	54 085	131,000	126,030
novembre	15	1 898	126,500	126,500
décembre	311	38 917	128,000	119,000
TOTAL	2 152	289 586		

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 2015 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 2015 s'est élevé à 59,28 euros, payé en deux fois (28,45 euros + 30,83 euros).

- Transactions depuis septembre 2011

(Source : Bourse du Luxembourg)

Bourse de Luxembourg Code ISIN LU0002804531	En nombre de titres	En capitaux en €	Plus haut en €	Plus bas en €
2011	Pas de transaction			
2012				
septembre	6	5 575	950,00	900,00
TOTAL	6	5 575		
2013				
mars	16	13 753	875,00	847,50
avril	12	9 810	830,00	815,00
mai	56	42 050	800,00	750,00
juin	4 001	2 920 730	730,00	730,00
décembre	51	33 200	700,00	700,00
TOTAL	4 136	3 019 543		
2014				
avril	1 545	817 500	530,00	500,00
juin	11	6 600	600,00	600,00
juillet	4 002	2 401 100	600,00	550,00
septembre	12	7 800	650,00	612,00
décembre	2	1 400	700,00	700,00
TOTAL	5 572	3 234 400		
2015	Pas de transaction			

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 2015 que les actions, les obligations et les titres participatifs.

4. Politique de communication financière et calendrier financier

Politique d'information

La Direction de la Communication Financière est chargée de mettre en œuvre la politique d'information du Groupe à l'égard de la communauté financière, des investisseurs et des actionnaires. Son Directeur est M. Gaetano Terrasini.

Cette Direction est à la disposition de toute personne souhaitant s'informer sur la vie du Groupe :

Saint-Gobain

Direction de la Communication Financière

Les Miroirs

92400 Courbevoie Cedex

Tél. : 01 47 62 33 33 – Fax : 01 47 62 50 62

N° VERT 0800 32 33 33

Au cours de l'année 2015, de nombreuses réunions ont été organisées avec la communauté financière internationale (analystes, investisseurs institutionnels, journalistes). Ainsi, outre les réunions d'information à Paris, à Londres, à New York et à Boston consécutives à la publication des résultats annuels et semestriels en février et en juillet, la Compagnie de Saint-Gobain a organisé plusieurs dizaines de « roadshows » sur les différentes places financières.

Par ailleurs, la Compagnie de Saint-Gobain a proposé à ses actionnaires individuels un programme riche de visites de sites, de formations à la Bourse et de rencontres avec les dirigeants du Groupe. Des réunions ont ainsi été organisées à Lille, Bordeaux, Cannes et Strasbourg. Une conférence a également eu lieu durant le salon Actionaria en novembre, manifestation à laquelle la Compagnie de Saint-Gobain participait pour la dix-huitième fois. La Direction de la Communication Financière assure notamment l'envoi régulier d'une Lettre aux Actionnaires, ainsi que d'un Guide de l'Actionnaire, sur simple demande.

Le site Internet de la Compagnie de Saint-Gobain (www.saint-gobain.com) est destiné à présenter le Groupe et ses activités : il permet notamment de télécharger les documents d'information et de suivre la retransmission vidéo des Assemblées générales d'actionnaires et des réunions d'analystes.

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...).

Une adresse de messagerie est à la disposition des actionnaires : actionnaires@saint-gobain.com

Par l'intermédiaire de BNP Paribas, la Compagnie de Saint-Gobain met aussi à la disposition de ses actionnaires des services complémentaires pour améliorer la gestion de leurs titres inscrits au nominatif pur. Pour tous renseignements, s'adresser à la Direction de la Communication Financière de la Compagnie de Saint-Gobain ou à :

BNP Paribas Securities Services

BP2S/GCT – Émetteur Adhérents Euroclear 30

Immeuble GMP – Europe

9 rue du Débarcadère – 93761 Pantin Cedex

par téléphone : N° VERT 0 800 03 33 33

par télécopie : +33(0)1 55 77 34 17

par Internet, sur le site PlanetShares :

www.planetshares.bnpparibas.com

Calendrier financier 2016

Résultats 2015 définitifs : 25 février 2016 après Bourse

Chiffre d'affaires du 1^{er} trimestre : 27 avril 2016 après Bourse

Assemblée générale : 2 juin 2016 à 15 heures, au Palais des Congrès (Porte Maillot) à Paris, 17^e

Dividende :

- date de détachement, le 6 juin 2016 ;
- date de mise en paiement, le 8 juin 2016 ;

Résultats définitifs du 1^{er} semestre 2016 : 28 juillet 2016 après Bourse

Chiffre d'affaires des 9 mois : 28 octobre 2016 après Bourse

Calendrier financier 2017

Assemblée générale : 8 juin 2017

5. Dividendes

Année	Nombre de titres rémunérés	Dividende net par action (en €)	Rendement du dividende net ajusté sur le dernier cours de l'année
2013	552 064 580 actions ⁽¹⁾	1,24	3,1 %
2014	560 497 926 actions ⁽²⁾	1,24	3,5 %
2015	559 243 760 actions ⁽³⁾	1,24	3,1 %

Les dividendes non réclamés dans un délai de cinq ans à compter de la date de leur mise en paiement sont prescrits et sont alors reversés à l'État.

Le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain a décidé, le 25 février 2016, de proposer à l'Assemblée générale du 2 juin 2016 de verser un dividende de 1,24 euro.

⁽¹⁾ Sur la base de 555 176 790 actions (capital social au 31 décembre 2013) diminuées de 3 112 210 actions propres détenues à la date de détachement du dividende.

⁽²⁾ Sur la base de 561 895 566 actions (capital social au 31 décembre 2014) diminuées de 1 397 640 actions propres détenues à la date de détachement du dividende.

⁽³⁾ Montant estimé au 31 janvier 2016, sur la base de 560 943 439 actions (capital social au 31 décembre 2015) diminuées de 1 699 679 actions propres détenues au 31 janvier 2016.

8 INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES

1. Comptes consolidés 2015	176
2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	228
3. Comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain (société mère)	231
4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	259
5. Rapport de gestion - Comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain	260
6. Tableau des résultats et autres éléments caractéristiques au cours des cinq derniers exercices	261
7. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements règlementés	262

8

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES COMPTES CONSOLIDÉS

1. Comptes consolidés 2015	176	NOTE 5 – Immobilisations incorporelles et corporelles	204
Bilan consolidé	176	5.1 Écarts d'acquisition	204
Compte de résultat consolidé	178	5.2 Autres immobilisations incorporelles	205
État des produits et charges comptabilisés	179	5.3 Immobilisations corporelles	206
Tableau consolidé des flux de trésorerie	180	5.4 Contrats de location-financement et locations simples	207
Tableau de variation des capitaux propres consolidés	182	5.5 Suivi de la valeur	208
Notes annexes aux comptes consolidés	183	NOTE 6 – Titres mis en équivalence et autres actifs non courants	209
NOTE 1 – Principes comptables	183	6.1 Évolution de la valeur d'équivalence	209
1.1 Estimations et hypothèses	183	6.2 Transactions avec les entreprises mises en équivalence – parties liées	209
1.2 Référentiel appliqué	183	6.3 Transactions avec les actionnaires principaux	209
NOTE 2 – Périmètre de consolidation	184	6.4 Autres actifs non courants	209
2.1 Principes comptables liés au périmètre de consolidation	184	NOTE 7 – Autres provisions et passifs courants et non courants, passifs éventuels et litiges	210
2.2 Évolutions du périmètre de consolidation	185	7.1 Provisions pour autres passifs	211
2.3 Évolutions du nombre de sociétés consolidées	188	7.2 Passifs éventuels et litiges	212
2.4 Engagements hors bilan donnés liés au périmètre du Groupe	188	NOTE 8 – Financement et instruments financiers	214
NOTE 3 – Éléments courants de l'activité opérationnelle	189	8.1 Facteurs de risques : risques financiers	214
3.1 Éléments du compte de résultat	189	8.2 Résultat financier	216
3.2 Informations sectorielles	190	8.3 Endettement net	216
3.3 Informations par zone géographique	191	8.4 Instruments financiers	219
3.4 Indicateurs de performance	192	8.5 Actifs et passifs financiers	221
3.5 Besoins en fonds de roulement	192	NOTE 9 – Capitaux propres et résultat par action	222
3.6 Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles	194	9.1 Capitaux propres	222
NOTE 4 – Effectifs, charges et avantages au personnel	195	9.2 Résultat par action	223
4.1 Effectifs des sociétés consolidées par intégration globale	195	NOTE 10 – Impôts sur les résultats	223
4.2 Rémunération des dirigeants	195	10.1 Impôts sur les résultats des activités poursuivies	223
4.3 Provisions pour retraites et avantages au personnel	195	10.2 Impôts différés	224
4.4 Paiements en actions	200	10.3 Défis fiscaux reportables	225
		NOTE 11 – Événements postérieurs à la clôture	225
		NOTE 12 – Principales sociétés consolidées	225
2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	228		

1. Comptes consolidés 2015

BILAN CONSOLIDÉ au 31 décembre

ACTIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2015	2014
Écarts d'acquisition	(5)	10 683	10 462
Autres immobilisations incorporelles	(5)	2 748	3 085
Immobilisations corporelles	(5)	11 587	12 657
Titres mis en équivalence	(6)	319	386
Impôts différés actifs	(10)	1 337	1 348
Autres actifs non courants	(6)	635	646
TOTAL DE L'ACTIF NON COURANT		27 309	28 584
Stocks	(3)	5 715	6 292
Créances clients	(3)	4 751	4 923
Créances d'impôts courants	(10)	296	156
Autres créances	(3)	1 405	1 356
Disponibilités et équivalents de trésorerie	(8)	5 380	3 493
TOTAL DE L'ACTIF COURANT		17 547	16 220
TOTAL DE L'ACTIF		44 856	44 804

PASSIF

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2015	2014
Capital	(9)	2 244	2 248
Primes et réserve légale		6 341	6 437
Réserves et résultat consolidés		10 805	10 411
Écarts de conversion		(528)	(953)
Réserves de juste valeur		181	(63)
Actions propres	(9)	(87)	(67)
CAPITAUX PROPRES DU GROUPE		18 956	18 013
Intérêts minoritaires		364	405
CAPITAUX PROPRES DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		19 320	18 418
Dettes financières	(8)	7 330	8 713
Provisions pour retraites et avantages au personnel	(4)	3 849	3 785
Impôts différés passifs	(10)	466	634
Autres provisions et passifs non courants	(7)	1 276	1 225
TOTAL DES DETTES NON COURANTES		12 921	14 357
Partie court terme des dettes financières	(8)	2 231	1 389
Partie court terme des autres provisions et passifs	(7)	454	409
Dettes fournisseurs	(3)	5 716	6 062
Dettes d'impôts courants	(10)	150	97
Autres dettes	(3)	3 448	3 460
Emprunts à moins d'un an et banques créditrices	(8)	616	612
TOTAL DES DETTES COURANTES		12 615	12 029
TOTAL DU PASSIF		44 856	44 804

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	2015	2014 retraité*
Chiffre d'affaires et produits accessoires	(3)	39 623	38 349
Coût des produits vendus	(3)	(29 694)	(28 794)
Frais généraux et de recherche	(3)	(7 336)	(7 077)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles	(6)	43	44
RÉSULTAT D'EXPLOITATION		2 636	2 522
Autres produits opérationnels	(3)	49	106
Autres charges opérationnelles	(3)	(1 391)	(1 048)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL		1 294	1 580
Coût de l'endettement financier brut		(444)	(497)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie		25	31
Coût de l'endettement financier net		(419)	(466)
Autres produits et charges financiers		(210)	(197)
RÉSULTAT FINANCIER	(8)	(629)	(663)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	(6)	0	0
Impôts sur les résultats	(10)	(248)	(398)
Résultat net des activités poursuivies		417	519
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession	(2)	929	481
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ		1 346	1 000
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe		374	476
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession, part du Groupe	(2)	921	477
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE		1 295	953
Résultat net des activités poursuivies, part revenant aux intérêts minoritaires		43	43
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession, part revenant aux intérêts minoritaires	(2)	8	4
Part revenant aux intérêts minoritaires		51	47

Résultat par action (en euros)			
Nombre moyen pondéré de titres en circulation		562 001 188	557 672 194
Résultat net, part du Groupe par action	(9)	2,30	1,71
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe par action	(9)	0,66	0,85
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession, part du Groupe par action	(9)	1,64	0,86
Nombre moyen pondéré et dilué de titres		564 780 983	560 186 531
Résultat net dilué, part du Groupe par action	(9)	2,29	1,70
Résultat net dilué des activités poursuivies, part du Groupe par action	(9)	0,66	0,85
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession, part du Groupe par action	(9)	1,63	0,85

* Les retraitements sont explicités dans la note 2 « Périmètre de consolidation ».

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

ÉTAT DES PRODUITS ET DES CHARGES COMPTABILISÉS

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2015	2014
RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ	1 346	1 000
Éléments recyclables en résultat		
Écarts de conversion	397	541
Variation de juste valeur	241	(70)
Impôts sur les éléments recyclables en résultat	(114)	19
Éléments non recyclables en résultat		
Variation des écarts actuariels	(30)	(835)
Impôts sur les éléments non recyclables en résultat	(18)	287
TOTAL PRODUITS ET CHARGES RECONNUS DIRECTEMENT EN CAPITAUX PROPRES	476	(58)
TOTAL DES PRODUITS ET CHARGES DE LA PÉRIODE	1 822	942
Part du Groupe	1 800	883
Part des intérêts minoritaires	22	59

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en millions d'euros)</i>	Notes	Exercice 2015	2014 retraité*
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES, PART DU GROUPE		374	476
Part des intérêts minoritaires dans le résultat net	(a)	43	43
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence, nette des dividendes reçus	(6)	(29)	(28)
Dotations aux amortissements et dépréciations d'actifs	(3)	2 085	1 965
Résultat des réalisations d'actifs	(3)	70	(46)
Résultats latents liés aux variations de juste valeur et aux paiements en actions		(15)	2
Variation des stocks	(3)	26	(260)
Variation des créances clients, des dettes fournisseurs et des autres créances et dettes	(3)	192	81
Variation des créances et dettes d'impôt	(10)	(134)	30
Variation des provisions pour autres passifs et des impôts différés	(4)(7)(10)	(143)	(1 191)
Trésorerie provenant des activités poursuivies		2 469	1 072
Trésorerie provenant des activités cédées ou en cours de cession	(2)	140	291
TRÉSORERIE PROVENANT DE L'ACTIVITÉ		2 609	1 363
Acquisitions d'immobilisations corporelles [en 2015 : (1 346), en 2014 : (1 223)] et incorporelles	(5)	(1 475)	(1 351)
Augmentation (diminution) des dettes sur immobilisations	(3)	8	19
Acquisitions de titres de sociétés consolidées [en 2015 : (201), en 2014 : (69)], nettes de la trésorerie acquise		(189)	(60)
Acquisitions d'autres titres de participation	(6)	(26)	(7)
Augmentation des dettes sur investissements	(7)	14	17
Diminution des dettes sur investissements	(7)	(28)	(6)
Investissements		(1 696)	(1 388)
Cessions d'immobilisations corporelles et incorporelles	(5)	122	96
Cessions de titres de sociétés consolidées, nettes de la trésorerie cédée		1 667	880
Cessions d'autres titres de participation	(6)	2	0
Désinvestissements		1 791	976
Augmentation des prêts, dépôts et prêts court terme	(6)	(136)	(154)
Diminution des prêts, dépôts et prêts court terme	(6)	72	63
Variations des prêts, dépôts et prêts court terme		(64)	(91)
Trésorerie nette dégagée par (ou utilisée par) des opérations d'investissement et désinvestissement des activités poursuivies		31	(503)
Trésorerie nette dégagée par (ou utilisée par) des opérations d'investissement et désinvestissement des activités cédées ou en cours de cession	(2)	(175)	(228)
TRÉSORERIE NETTE DÉGAGÉE PAR (OU UTILISÉE PAR) DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT ET DÉINVESTISSEMENT		(144)	(731)

* Les retraitements sont explicités dans la note 2 « Périmètre de consolidation ».

(a) Se référer au tableau de variation des capitaux propres consolidés.

TABLEAU CONSOLIDÉ DES FLUX DE TRÉSORERIE (SUITE)

(en millions d'euros)	Notes	Exercice 2015	2014 retraité*
Augmentation de capital	(a)	412	412
(Augmentation) diminution des actions propres	(a)	(545)	(137)
Dividendes mis en distribution	(a)	(695)	(685)
Transactions avec les actionnaires de la société mère		(828)	(410)
Part des minoritaires dans les augmentations de capital des filiales		23	12
Acquisitions d'intérêts minoritaires sans prise de contrôle	(6)	0	(19)
Variation des dettes sur investissements suite aux exercices de put options de minoritaires	(7)	(8)	4
Dividendes versés aux minoritaires par les sociétés intégrées et variation des dividendes à payer		(37)	(35)
Transactions avec les minoritaires		(22)	(38)
Augmentation (diminution) des banques créditrices et autres emprunts à court terme		(8)	(66)
Augmentation des dettes financières	(b)	1 212	226
Diminution des dettes financières	(b)	(1 164)	(1 303)
Variations de la dette brute		40	(1 143)
Trésorerie nette dégagée par (ou utilisée par) des opérations de financement des activités poursuivies		(810)	(1 591)
Trésorerie nette dégagée par (ou utilisée par) des opérations de financement des activités cédées ou en cours de cession	(2)	273	74
TRÉSORERIE NETTE DÉGAGÉE PAR (OU UTILISÉE PAR) DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		(537)	(1 517)
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE		1 928	(885)
Incidence des variations monétaires sur la trésorerie		(25)	22
Incidence des variations de juste valeur sur la trésorerie		(10)	8
Incidence des variations monétaires sur la trésorerie des activités cédées ou en cours de cession	(2)	(6)	(2)
DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN DÉBUT DE PÉRIODE		3 493	4 350
DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN DE PÉRIODE		5 380	3 493

* Les retraitements sont explicités dans la note 2 « Périmètre de consolidation ».

(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 591 millions d'euros en 2015 (476 millions d'euros en 2014) et les intérêts financiers décaissés nets des encaissements à 438 millions d'euros en 2015 (502 millions d'euros en 2014).

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

1. COMPTES CONSOLIDÉS 2015 - TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

	<i>(en nombre d'actions)</i>			<i>(en millions d'euros)</i>							
	Composant le capital	En circulation	Capital	Primes et réserve légal	Réserves et résultat consolidé	Écarts de conversion	Réserves de juste valeur	Actions propres	Capitaux propres du Groupe	Intérêts minoritaires	Capitaux propres de l'ensemble consolidé
Capitaux propres au 1^{er} janvier 2014	555 176 790	551 417 617	2 221	6 265	10 677	(1 481)	7	(147)	17 542	345	17 887
Produits et charges reconnus directement en capitaux propres			0	0	(528)	528	(70)	0	(70)	12	(58)
Résultat de la période					953				953	47	1 000
Total des produits et des charges de la période			0	0	425	528	(70)	0	883	59	942
Augmentation de capital											
Plan d'Épargne Groupe	4 303 388	4 303 388	17	128					145		145
Options de souscription d'actions	1 914 199	1 914 199	8	16					24		24
Dividende versé en actions	6 601 189	6 601 189	26	217					243		243
Autres									0	12	12
Dividendes distribués (par action : 1,24 €)					(685)				(685)	(39)	(724)
Actions rachetées		(5 086 047)						(187)	(187)		(187)
Actions revendues		1 235 620			(4)			54	50		50
Actions annulées	(6 100 000)		(24)	(189)				213	0		0
Paiements en actions					10				10		10
Variations de périmètre					(12)				(12)	28	16
Capitaux propres au 31 décembre 2014	561 895 566	560 385 966	2 248	6 437	10 411	(953)	(63)	(67)	18 013	405	18 418
Produits et charges reconnus directement en capitaux propres			0	0	(161)	425	241	0	505	(29)	476
Résultat de la période					1 295				1 295	51	1 346
Total des produits et des charges de la période			0	0	1 134	425	241	0	1 800	22	1 822
Augmentation de capital											
Plan d'Épargne Groupe	4 449 939	4 449 939	18	126					144		144
Options de souscription d'actions	1 038 730	1 038 730	4	24					28		28
Dividende versé en actions	6 559 204	6 559 204	26	214					240		240
Autres									0	23	23
Dividendes distribués (par action : 1,24 €)					(695)				(695)	(37)	(732)
Actions rachetées		(15 050 261)						(594)	(594)		(594)
Actions revendues		1 223 943			(13)			62	49		49
Actions annulées	(13 000 000)		(52)	(460)				512	0		0
Paiements en actions					9				9		9
Variations de périmètre					(41)		3		(38)	(49)	(87)
Capitaux propres au 31 décembre 2015	560 943 439	558 607 521	2 244	6 341	10 805	(528)	181	(87)	18 956	364	19 320

Les notes annexes font partie intégrante des états financiers consolidés.

Notes annexes aux comptes consolidés

La présentation des « Notes annexes aux comptes consolidés » au 31 décembre 2015 a été modifiée par rapport à celle de l'exercice précédent conformément aux recommandations de l'Autorité des Marchés Financiers. Les modifications ont porté principalement sur l'organisation des notes annexes par thème de référence. Elles visent à accroître la lisibilité et la pertinence des états financiers. La plupart des principes comptables auparavant regroupés en Note 1 figurent désormais au sein de chaque note de référence.

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 25 février 2016 par le Conseil d'administration et seront soumis à l'Assemblée générale des actionnaires pour approbation.

NOTE 1 – PRINCIPES COMPTABLES

Les méthodes comptables appliquées sont identiques à celles appliquées dans les états financiers annuels au 31 décembre 2014 à l'exception des nouvelles normes et interprétations décrites ci-après. Les états financiers consolidés sont préparés sur la base du coût historique à l'exception des éléments évalués à la juste valeur décrits dans cette annexe.

1.1 Estimations et hypothèses

La préparation de comptes consolidés conformes aux normes IFRS nécessite la prise en compte par la Direction d'hypothèses et d'estimations qui affectent les montants d'actifs et de passifs figurant au bilan, les actifs et les passifs éventuels mentionnés dans l'annexe, ainsi que les charges et les produits du compte de résultat. Ces estimations et hypothèses sont effectuées sur la base d'une expérience passée et de divers autres facteurs dans le contexte actuel de dégradation de l'environnement économique et financier qui rend difficile l'appréhension des perspectives d'activité. Il est possible que les montants effectifs soient différents des estimations et des hypothèses retenues.

Les estimations et hypothèses principales décrites dans cette annexe concernent les tests de valeur des actifs (note 5 « Immobilisations incorporelles et immobilisations corporelles »), l'évaluation des engagements de retraites (note 4 « Effectifs, charges et avantages au personnel »), les impôts différés (note 10 « Impôts sur les résultats »), les provisions pour autres passifs (note 7 « Autres provisions et passifs courants et non courants et passifs éventuels »), la valorisation des instruments financiers (note 8 « Financement et instruments financiers ») et les paiements en actions (note 4 « Effectifs, charges et avantages au personnel »).

1.2 Référentiel appliqué

Les états financiers consolidés du Groupe sont établis en conformité avec les normes comptables internationales (« normes IFRS ») telles qu'adoptées par l'Union européenne au 31 décembre 2015. 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 : http://ec.europa.eu/finance/accounting/ias/index_fr.htm

1.2.1 Normes, interprétations et amendements à des normes existantes d'application obligatoire en 2015

Les normes, interprétations et amendements aux normes publiées, qui sont d'application obligatoire à compter de l'exercice 2015, n'ont pas d'incidence significative sur les comptes du Groupe.

IFRIC 21	Droits et Taxes
Amendement IFRS 1	Première application des IFRS - Signification de « IFRS applicables » dans les états financiers d'un premier adoptant
Amendement IFRS 3	Regroupement d'entreprises – Non-application d'IFRS 3 à la formation d'un partenariat dans les états financiers dudit partenariat*
Amendement IFRS 13	Évaluation de la juste valeur – Exemption visée au chapitre 52 sur les portefeuilles d'instruments financiers
Amendement IAS 40	Immeubles de placement - Clarification de l'interaction entre IFRS 3 et IAS 40 pour le classement d'un immeuble entre immeuble de placement et bien immobilier occupé par son propriétaire

* Pour les regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1^{er} juillet 2014 – application prospective.

1.2.2 Normes, interprétations et amendements à des normes existantes applicables par anticipation aux comptes de 2015

Les nouvelles normes, interprétations et amendements à des normes existantes et applicables aux périodes comptables ouvertes à compter du 1^{er} janvier 2016 ou postérieurement n'ont pas été adoptés par anticipation par le Groupe.

Amendement IAS 1	Initiative information à fournir
Amendement IAS 16 et IAS 38	Clarification sur les modes d'amortissement acceptables et amendement sur la méthode de la réévaluation
Amendement IAS 19	Cotisation des membres du personnel et sur les taux d'actualisation (marchés régionaux)
Amendement IFRS 11	Comptabilisation des acquisitions d'intérêts dans des entreprises communes
Amendement IAS 27	Utilisation de la méthode de la mise en équivalence dans les états financiers individuels
Amendement IFRS 2	Paiement à base d'actions - Définition des conditions d'acquisition des droits**
Amendement IFRS 3	Regroupement d'entreprises – Comptabilisation des paiements conditionnels*
Amendement IFRS 5	Actifs non courants détenus en vue de la vente - modification des modalités de cession
Amendement IFRS 7	IFRS 7—Instruments financiers : Informations à fournir sur les mandats de gestion et applicabilité des modifications d'IFRS 7 aux états financiers intermédiaires résumés
Amendement IFRS 8	Secteurs opérationnels - Regroupement de secteurs opérationnels et réconciliation des actifs par segment
Amendement des bases de conclusion IFRS 13	Débiteurs et créditeurs à court terme
Amendement IAS 24	Information relative aux parties liées – principaux dirigeants
Amendement IAS 34	Information financière intermédiaire - Informations fournies « ailleurs dans le rapport financier intermédiaire »

* Pour les regroupements d'entreprises réalisés à compter du 1^{er} juillet 2014 – application prospective.

** Pour les paiements à base d'actions attribués à compter du 1^{er} juillet 2014 – application prospective.

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

La norme IFRS 11 a supprimé la méthode de l'intégration proportionnelle applicable aux entités contrôlées conjointement. Les partenariats qualifiés de coentreprises sont désormais consolidés par mise en équivalence et les éléments du bilan et du compte de résultat des partenariats qualifiés d'activités conjointes sont consolidés ligne à ligne, à hauteur de la quote-part effectivement apportée par le Groupe.

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

Depuis le 1^{er} janvier 2010, le Groupe applique les normes IFRS 3 révisée et IAS 27 amendée (IFRS 3R et IAS 27A). L'application de ces nouvelles normes est prospective et, en conséquence les regroupements d'entreprises antérieurs au 1^{er} janvier 2010 sont traités selon les anciennes normes IFRS 3 et IAS 27.

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 en résultant dans le calcul des pourcentages d'intérêts. Cette position conduit à reconnaître dans les comptes une dette sur investissement, présentée dans les autres passifs, correspondant à la valeur actualisée du prix d'exercice estimé de l'option de vente en contrepartie d'une diminution des intérêts minoritaires et des capitaux propres part du groupe. La variation ultérieure de valeur de cette dette est enregistrée en capitaux propres.

c) Intérêts minoritaires

Conformément à IAS 27A, les intérêts minoritaires (« participation ne donnant pas le contrôle » dans la terminologie IFRS 3R) sont considérés comme une catégorie d'actionnaires (approche dite de « l'entité économique »). En conséquence, les variations d'intérêts minoritaires sans perte de contrôle, restent en variation de capitaux propres et 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, sont classés en actifs et passifs détenus en vue de la vente. Quand plusieurs actifs sont destinés à être cédés lors d'une transaction unique, on considère le groupe d'actifs dans son ensemble ainsi que les passifs qui s'y rattachent. Les actifs, ou groupes d'actifs, détenus en vue de la vente sont évalués au montant le plus faible entre la valeur nette comptable et la juste valeur nette des coûts de cession. Les actifs non courants classés comme détenus pour la vente ne sont plus amortis. Les actifs et passifs détenus en vue de la vente sont classés respectivement sur deux lignes du bilan consolidé et les comptes de produits et de charges restent consolidés ligne à ligne dans le compte de résultat du Groupe. 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, sauf en cas de variations significatives des cours.

La part du Groupe dans les pertes ou les profits de conversion est comprise dans le poste « Écarts de conversion » inclus dans les capitaux propres, jusqu'à ce que les actifs ou passifs et toutes les opérations en devises étrangères auxquels ils se rapportent soient vendus ou liquidés. Dans ce cas, ces différences de conversion sont comptabilisées soit en compte de résultat si l'opération conduit à une perte de contrôle, soit directement en variation de capitaux propres s'il s'agit d'une variation d'intérêts minoritaires sans perte de contrôle.

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.

2.2 Évolutions du périmètre de consolidation

Les évolutions significatives du périmètre de consolidation du Groupe pour les exercices 2015 et 2014 sont présentées ci-dessous et une liste des principales filiales consolidées au 31 décembre 2015 est présentée en note 12 « Principales sociétés consolidées ».

2.2.1 Opérations réalisées sur l'exercice 2015

a) Cession du Pôle Conditionnement

Suite à l'annonce faite le 8 juin 2015, le Groupe Saint-Gobain a cédé le 29 octobre 2015 le Pôle Conditionnement à des fonds gérés par des filiales d'Apollo Global Management, LLC et BPI France, qui en détiennent à présent respectivement 90 % et 10 % du capital. La cession s'est effectuée sur la base d'une valeur d'entreprise de 2 945 millions d'euros.

Le 11 avril 2014, la Compagnie de Saint-Gobain avait signé la cession de Verallia North America (Saint-Gobain Containers, Inc. et filiales). Jusqu'à la date de cession, cette dernière était consolidée dans le Pôle Conditionnement.

En conséquence, en application de la norme IFRS 5 « Actifs non courants détenus en vue de la vente et activités abandonnées », le résultat net des activités cédées ou en cours de cession intègre le résultat net du Pôle Conditionnement jusqu'à la date de cession et les plus-values de cession réalisées au titre du Pôle Conditionnement en 2015 et de Verallia North America en 2014.

Le compte de résultat, le bilan et le tableau des flux de trésorerie consolidés sur le périmètre du Pôle Conditionnement, se présentent comme suit :

- Résultat net des activités cédées ou en cours de cession

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2015**	Exercice 2014
Chiffre d'affaires et produits accessoires	1 998	2 705
Coût des produits vendus	(1 605)	(2 281)
Frais généraux et de recherche	(116)	(151)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles	0	2
Résultat d'exploitation	277	275
Autres produits opérationnels*	812	375
Autres charges opérationnelles	(16)	(21)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	1 073	629
Coût de l'endettement financier brut	(17)	(20)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	2	1
Coût de l'endettement financier net	(15)	(19)
Autres produits et charges financiers	(8)	(14)
RÉSULTAT FINANCIER	(23)	(33)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence non opérationnelles	0	0
Impôts sur les résultats	(121)	(115)
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS CÉDÉES OU EN COURS DE CESSION	929	481
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS CÉDÉES OU EN COURS DE CESSION, PART DU GROUPE	921	477
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession, part revenant aux intérêts minoritaires	8	4

* Dont plus-value de cession avant impôt du Pôle Conditionnement de 811 millions d'euros en 2015 et de Verallia North America de 375 millions d'euros en 2014.

** L'exercice 2015 est clos à la date de cession du Pôle Conditionnement soit le 29 octobre 2015.

Le Groupe a arrêté d'amortir les immobilisations corporelles et incorporelles du Pôle Conditionnement en juin 2015, date à laquelle il a accepté l'offre ferme de cession. De même, les amortissements de Verallia North America avaient été arrêtés en 2014.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES
NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

- Tableau de flux de trésorerie des activités cédées ou en cours de cession

(en millions d'euros)	Exercice 2015*	Exercice 2014
RÉSULTAT NET PART DU GROUPE DES ACTIVITÉS CÉDÉES OU EN COURS DE CESSION	921	477
Dotations aux amortissements et dépréciations d'actifs	69	167
Résultat des réalisations d'actifs	(804)	(362)
Autres éléments du résultat	8	3
Variation du besoin en fonds de roulement	(71)	(5)
Variation des provisions pour autres passifs et des impôts différés	17	11
TRÉSORERIE PROVENANT DE L'ACTIVITÉ	140	291
Acquisitions d'immobilisations corporelles [exercice 2015 : (115), exercice 2014 : (213)] et incorporelles	(117)	(217)
Augmentation (diminution) des dettes sur immobilisations	(30)	(7)
Investissements	(147)	(224)
Désinvestissements	(6)	(5)
Variations des prêts, dépôts et prêts court terme	(22)	1
TRÉSORERIE NETTE DÉGAGÉE PAR (OU UTILISÉE PAR) DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT ET DÉSINVESTISSEMENT	(175)	(228)
Dividendes mis en distribution à la Compagnie de Saint-Gobain	(127)	(135)
Transactions internes et avec les minoritaires	(10)	(2)
Variation de la dette brute	274	76
TRÉSORERIE NETTE DÉGAGÉE PAR (OU UTILISÉE PAR) DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	137	(61)
Augmentation (diminution) nette de la trésorerie	102	2
Incidence des variations monétaires sur la trésorerie	(6)	(2)
DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN DÉBUT DE PÉRIODE	41	41
DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE EN FIN DE PÉRIODE	137	41

* L'exercice 2015 est clos à la date de cession du Pôle Conditionnement soit le 29 octobre 2015.

- Bilan des activités cédées à la date de sortie

(en millions d'euros)	29 octobre 2015
Immobilisations incorporelles et écarts d'acquisition nets	60
Immobilisations corporelles nettes	1 099
Autres actifs non courants	110
Stocks, créances clients et autres créances	976
Disponibilités et équivalents de trésorerie	137
ACTIFS DES ACTIVITÉS CÉDÉES	2 382
Capitaux propres	742
Provisions pour retraites et avantages au personnel	113
Impôts différés et autres passifs non courants	126
Dettes fournisseurs, autres dettes et autres passifs courants	611
Dettes financières, emprunts à moins d'un an et banques créditrices	790
PASSIFS DES ACTIVITÉS CÉDÉES	2 382

Dans les tableaux des postes de bilan ci-après, la ligne « variations du Pôle Conditionnement » correspond aux variations de la période du Pôle.

b) Autres variations de périmètre

Outre la cession du Pôle Conditionnement, le Groupe Saint-Gobain a poursuivi en 2015 une gestion active de son portefeuille d'activités, s'inscrivant pleinement dans la stratégie du Groupe. Entre autres, le Groupe Saint-Gobain a signé la cession de son activité de distribution, Norandex aux États-Unis à ABC Supply Co Inc, numéro un de la distribution de produits de toiture et de façade aux États-Unis.

Diverses opérations d'acquisitions ont été réalisées afin de renforcer le profil du Groupe dans les métiers à haute valeur ajoutée et les marchés porteurs.

c) Projet d'acquisition du contrôle de Sika

Saint-Gobain continue la mise en œuvre de sa stratégie après l'annonce le 8 décembre 2014 de son projet d'acquiescer le contrôle de Sika, leader de la chimie de la construction.

Le projet consiste en l'acquisition, pour 2,83 milliards de francs suisses (montant intégralement couvert en euros – information détaillée dans la section 8.4.6) par Saint-Gobain de la holding Schenker Winkler Holding AG (SWH) qui détient, au 31 décembre 2015, 16,97 % du capital et 52,92 % des droits de vote de Sika. Après l'acquisition, le Groupe Saint-Gobain pourra consolider Sika par intégration globale dans ses comptes avec un impact positif sur le résultat net dès la première année.

La réalisation de cette opération est soumise aux autorisations des autorités de la concurrence compétentes, qui ont toutes été obtenues au 2 décembre 2015.

En outre, la Commission suisse des offres publiques d'acquisition, la FINMA (Autorité fédérale suisse de surveillance des marchés financiers) et le Tribunal Administratif Fédéral suisse, ont respectivement confirmé le 1^{er} avril 2015, le 4 mai 2015 et le 27 août 2015 en dernière instance, la validité de la clause d'opt-out figurant dans les statuts de Sika et dispensant Saint-Gobain de lancer une offre publique obligatoire du fait de l'acquisition des actions de SWH. Aucune réserve n'a été exprimée sur l'application de cette clause à l'acquisition par Saint-Gobain de l'intégralité des actions de SWH.

Enfin, Saint-Gobain a pris acte des décisions prises par les assemblées générales de Sika du 14 avril 2015 et du 24 juillet 2015, après que le Conseil a décidé de plafonner, pour certaines résolutions, les droits de vote de SWH à 2,6%. Saint-Gobain avait anticipé ces décisions en prolongeant avec SWH, dès le mois d'avril 2015 jusqu'en juin 2016, la durée du contrat d'acquisition. À cette date, Saint-Gobain aura la possibilité de prolonger l'accord.

En ligne avec sa stratégie, Saint-Gobain est déterminé à mener à bien son projet d'acquisition du contrôle de Sika et, dans l'attente de la décision du Tribunal cantonal de Zoug en première instance prévue pour l'été 2016, a toute confiance en la justice suisse afin de permettre à SWH de recouvrer ses droits dans le respect de la loi.

2.2.2 Opérations réalisées sur l'exercice 2014

a) *Projet d'acquisition du contrôle de Sika*

Le 8 décembre 2014, le Groupe Saint-Gobain avait annoncé le projet d'acquisition du contrôle de Sika, leader mondial de la chimie de la construction.

b) *Projet de mise en vente du Pôle Conditionnement*

Suite à l'autorisation donnée par le Conseil d'administration, le Groupe avait également annoncé le 8 décembre 2014 le projet de lancement d'un processus concurrentiel de mise en vente du Pôle Conditionnement. Au 31 décembre 2014, aucun plan de cession n'ayant débuté, le projet de cession du Pôle Conditionnement ne répondait pas aux critères de classement en « groupe d'actifs détenus en vue de la vente » selon la définition d'IFRS 5. Le Groupe Saint-Gobain s'est organisé sur le premier trimestre 2015 afin de disposer des éléments nécessaires au lancement de la cession active de cette activité. Le processus formel et concurrentiel a été lancé début mars 2015 avec pour objectif de trouver, après consultation des instances représentatives du personnel, un accord avec un acheteur avant l'été 2015.

c) *Cession de Verallia North America*

Le 17 janvier 2013, la Compagnie de Saint-Gobain avait signé avec Ardagh un accord pour la cession de Verallia North America qui s'est conclu le 11 avril 2014 par la cession effective de l'intégralité des actions de Verallia North America au groupe Ardagh sur la base d'une valeur d'entreprise de 1 694 millions de dollars américain (1 275 millions d'euros). Saint-Gobain, Ardagh et le Pension Benefit Guaranty Corporation (PCBG) sont par ailleurs parvenus à un accord transactionnel concernant le financement des plans de retraite à prestations définies des salariés de Saint-Gobain Containers, Inc.

2.3 Évolutions du nombre de sociétés consolidées

	France	Étranger	Total
Sociétés contrôlées			
1 ^{er} janvier 2015	160	643	803
Nouvelles sociétés consolidées	3	19	22
Sociétés absorbées	(8)	(45)	(53)
Sociétés sorties du périmètre	(6)	(23)	(29)
Changement de méthode de consolidation		12	12
31 DÉCEMBRE 2015	149	606	755
Sociétés mises en équivalence			
1 ^{er} janvier 2015	5	84	89
Nouvelles sociétés consolidées		28	28
Sociétés absorbées			0
Sociétés sorties du périmètre	(2)	(7)	(9)
Changement de méthode de consolidation		(12)	(12)
31 DÉCEMBRE 2015	3	93	96
TOTAL AU 1^{ER} JANVIER 2015	165	727	892
TOTAL AU 31 DÉCEMBRE 2015	152	699	851

2.4 Engagements hors bilan donnés liés au périmètre du Groupe

Au 31 décembre 2015, les engagements d'achats irrévocables comprennent l'engagement sur les titres de participation du groupe Sika pour un montant de 2 383 millions d'euros.

NOTE 3 – ÉLÉMENTS COURANTS DE L'ACTIVITÉ OPÉRATIONNELLE

3.1 Éléments du compte de résultat

3.1.1 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 transfert aux clients des risques et avantages inhérents à la propriété a eu lieu ou que le service a été rendu, ou en fonction du pourcentage d'avancement du service rendu.

Concernant les contrats de construction, les sociétés du Groupe comptabilisent leurs chantiers selon la méthode de l'avancement. Quand le résultat d'un contrat de construction peut être estimé de façon fiable, le produit et les coûts sont comptabilisés en fonction du degré d'avancement de l'activité du contrat à la date de clôture du bilan. Lorsque le résultat d'un contrat de construction ne peut pas être estimé de façon fiable, le revenu est comptabilisé à hauteur des coûts encourus s'il est probable que ces coûts seront recouverts. Enfin, lorsqu'il est probable que le total des coûts sera supérieur au total des produits, la perte attendue est comptabilisée immédiatement.

La part des contrats de construction dans le chiffre d'affaires n'est pas significative au niveau du Groupe.

3.1.2 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.

3.1.3 Autres produits et charges opérationnels

Les autres produits et charges opérationnels comprennent principalement les dotations nettes aux provisions pour litiges et environnement, les résultats de réalisations et dépréciations d'actifs, les charges de restructuration supportées à l'occasion de cessions ou d'arrêts d'activités ainsi que les charges relatives aux dispositions prises en faveur du personnel visé par des mesures d'ajustement d'effectifs.

3.1.4 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Exercice 2015	Exercice 2014
CHIFFRE D'AFFAIRES ET PRODUITS ACCESSOIRES	39 623	38 349
Charges de personnel :		
Salaires et charges sociales	(7 746)	(7 385)
Rémunérations en actions ^(a)	(21)	(18)
Retraites et avantages au personnel ^(a)	(180)	(164)
Dotations aux amortissements	(1 208)	(1 187)
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence opérationnelles	43	44
Autres ^(b)	(27 875)	(27 117)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	2 636	2 522
Autres produits opérationnels ^(c)	49	106
AUTRES PRODUITS OPÉRATIONNELS	49	106
Charges de restructuration ^(d)	(179)	(246)
Provisions et charges sur litiges ^(e)	(125)	103
Autres charges opérationnelles et dépréciations d'actifs ^(f)	(1 046)	(865)
Autres	(41)	(40)
AUTRES CHARGES OPÉRATIONNELLES	(1 391)	(1 048)
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL	1 294	1 580

(a) Les rémunérations en actions (charges IFRS 2) et le détail de l'évolution de la charge de retraites sont détaillés en note 4 « Effectifs, charges et avantages au personnel ».

(b) Ce poste correspond aux coûts des marchandises vendues, remises fournisseurs et frais de distribution du Pôle Distribution Bâtiment ainsi qu'aux frais de transport, coûts des matières premières et autres coûts de production dans les autres Pôles. Il comprend également les frais de recherche et développement comptabilisés en charges d'exploitation qui s'élèvent à 435 millions d'euros en 2015 (391 millions d'euros en 2014).

(c) En 2015 et 2014, ce poste comprend principalement les plus-values de cession des immobilisations corporelles et incorporelles.

(d) En 2015, les charges de restructurations sont composées notamment de 106 millions d'euros d'indemnités de départ (146 millions d'euros en 2014).

(e) En 2015 comme en 2014, les dotations et reprises de provisions et charges sur litiges détaillées et commentées en note 7 « Autres provisions et passifs courants et non courants et passifs éventuels », comprennent essentiellement la charge relative aux litiges amiante. La reprise de provision pour litige concurrentiel s'élevait à 187 millions d'euros en 2014.

(f) En 2015, les dépréciations d'actifs comprennent une charge de 157 millions d'euros sur les écarts d'acquisition (360 millions d'euros en 2014), de 720 millions d'euros sur les immobilisations incorporelles et corporelles (418 millions d'euros en 2014) et 55 millions d'euros de provisions sur les actifs financiers ou les actifs courants (22 millions d'euros en 2014). Les autres charges opérationnelles comprennent des moins-values de cession et des mises au rebut d'immobilisations pour 118 millions d'euros (61 millions d'euros en 2014).

NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

3.2 Informations sectorielles

Conformément à la norme IFRS 8, l'information sectorielle suit l'organisation interne du Groupe telle que présentée à la Direction Générale. Le Groupe a choisi de présenter les informations par Pôles et Activités et aucun regroupement supplémentaire n'a été réalisé par rapport au reporting interne. Les secteurs opérationnels définis sont homogènes avec ceux des exercices précédents.

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 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

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...).

Les données sectorielles de l'exercice 2015 par Pôle et Activités sont les suivantes :

Exercice 2015

(en millions d'euros)	MATÉRIAUX INNOVANTS				PRODUITS POUR LA CONSTRUCTION				DISTRIBUTION BÂTIMENT	Autres*	Total
	Vitrage	Matériaux Haute Performance	Éliminations	Total	Aménagement Intérieur	Aménagement Extérieur	Éliminations	Total			
Ventes externes	5 185	4 388		9 573	5 905	5 289		11 194	18 845	11	39 623
Ventes internes	32	114	(16)	130	580	310	(72)	818	4	(952)	0
Chiffre d'affaires et produits accessoires	5 217	4 502	(16)	9 703	6 485	5 599	(72)	12 012	18 849	(941)	39 623
Résultat d'exploitation	413	602		1 015	576	446		1 022	603	(4)	2 636
Résultat opérationnel	217	479		696	448	314		762	(46)	(118)	1 294
Résultat des sociétés mises en équivalence	30	2		32	7	4		11	0	0	43
Amortissements	288	154		442	320	151		471	265	30	1 208
Dépréciations d'actifs	149	51		200	97	88		185	492		877
Investissements industriels	311	218		529	312	216		528	231	58	1 346
Autofinancement				931				790	629	212	2 562
Excédent brut d'exploitation	701	756		1 457	896	597		1 493	868	26	3 844
Écarts d'acquisition nets	209	1 597		1 806	3 741	2 216		5 957	2 920	0	10 683
Marques non amortissables	0	0		0	814	90		904	1 381	0	2 285
Actifs et passifs sectoriels				7 301				12 292	7 595	315	27 503

* 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.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES
NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Les données sectorielles de l'exercice 2014 par Pôle et Activités sont les suivantes :

Exercice 2014 retraité

(en millions d'euros)	MATÉRIAUX INNOVANTS				PRODUITS POUR LA CONSTRUCTION				DISTRIBUTION BÂTIMENT	Autres*	Total
	Vitrage	Matériaux Haute Performance	Éliminations Pôle	Total	Aménagement Intérieur	Aménagement Extérieur	Éliminations Pôle	Total			
Ventes externes	4 862	4 119		8 981	5 487	5 053		10 540	18 803	25	38 349
Ventes internes	31	113	(10)	134	569	317	(65)	821	3	(958)	0
Chiffre d'affaires et produits accessoires	4 893	4 232	(10)	9 115	6 056	5 370	(65)	11 361	18 806	(933)	38 349
Résultat d'exploitation	289	565		854	533	487		1 020	661	(13)	2 522
Résultat opérationnel	245	472		717	483	286		769	186	(92)	1 580
Résultat des sociétés mises en équivalence	22	3		25	7	10		17	1	1	44
Amortissements	297	151		448	306	146		452	259	28	1 187
Dépréciations d'actifs	105	59		164	49	168		217	397	0	778
Investissements industriels	235	183		418	282	239		521	264	20	1 223
Autofinancement				717				780	486	242	2 225
Excédent brut d'exploitation	586	716		1 302	839	633		1 472	920	15	3 709
Écarts d'acquisition nets	261	1 434		1 695	3 551	2 219		5 770	2 942	55	10 462
Marques non amortissables	0	0		0	788	88		876	1 799	0	2 675
Actifs et passifs sectoriels				7 368				12 111	7 919	1 438	28 836

* La colonne «Autres» correspond à l'élimination des opérations intra-Groupe pour le chiffre d'affaires interne, à l'Activité Holding pour les autres rubriques et à l'Activité Holding et au Pôle Conditionnement pour les rubriques des écarts d'acquisition et des actifs et passifs sectoriels.

3.3 Informations par zone géographique

Les données sectorielles de l'exercice 2015 par zone géographique sont les suivantes :

Exercice 2015

(en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe occidentale	Amérique du Nord	Pays émergents et Asie	Autres *	TOTAL
Chiffre d'affaires et produits accessoires	10 326	17 414	5 366	8 375	(1 858)	39 623
Investissements industriels	269	335	282	460		1 346
Actifs et passifs sectoriels	6 025	11 141	4 628	5 709		27 503

* La colonne «Autres» correspond à l'élimination des opérations intra-Groupe pour le chiffre d'affaires interne.

Les données sectorielles de l'exercice 2014 par zone géographique sont les suivantes :

Exercice 2014 retraité

(en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe occidentale	Amérique du Nord	Pays émergents et Asie	Autres *	TOTAL
Chiffre d'affaires et produits accessoires	10 776	16 668	4 723	8 065	(1 883)	38 349
Investissements industriels	253	347	200	423		1 223
Actifs et passifs sectoriels	6 231	10 975	4 323	5 893	1 414	28 836

* La colonne «Autres» correspond à l'élimination des opérations intra-Groupe pour le chiffre d'affaires interne et au Pôle Conditionnement pour la rubrique des actifs et passifs sectoriels.

3.4 Indicateurs de performance

3.4.1 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 3 844 millions d'euros en 2015 (3 709 millions d'euros en 2014). Son calcul est le suivant :

(en millions d'euros)	Exercice 2015	Exercice 2014 retraité
Résultat d'exploitation	2 636	2 522
Amortissements d'exploitation des immobilisations corporelles et incorporelles	1 208	1 187
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION	3 844	3 709

3.4.2 Retour sur capitaux employés

Le retour sur capitaux employés ou ROCE est l'expression en pourcentage du rapport entre le résultat d'exploitation de l'exercice annualisé après correction des variations du périmètre de consolidation, rapporté aux actifs à la clôture de l'exercice, qui incluent : les immobilisations corporelles nettes, le besoin en fonds de roulement, les écarts d'acquisition nets, les autres immobilisations incorporelles, et qui excluent les impôts différés sur les marques et terrains non amortissables.

3.4.3 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 des activités poursuivies s'élève à 1 165 millions d'euros en 2015 (973 millions d'euros en 2014). Rapporté au nombre moyen pondéré de titres en circulation au 31 décembre (562 001 188 actions en 2015, 557 672 194 actions en 2014), il représente un bénéfice net courant par action de 2,07 euros en 2015 contre 1,74 euro en 2014.

L'écart entre le résultat net et le résultat net courant s'explique de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2015	Exercice 2014 retraité
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES, PART DU GROUPE	374	476
Déduction faite des éléments suivants :		
Résultat de cession d'actifs	(70)	46
Dépréciations d'actifs et frais encourus au titre des regroupements d'entreprises	(928)	(804)
Dotation/reprise provision pour litige concurrentiel et autres provisions non-récurrentes	(34)	187
Impact des minoritaires	0	(12)
Impôts sur résultat de cession, dépréciations d'actifs et provisions non-récurrentes	241	86
RÉSULTAT NET COURANT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES, PART DU GROUPE	1 165	973

3.4.4 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 des activités poursuivies s'élève à 2 562 millions d'euros en 2015 (2 225 millions d'euros en 2014) et l'autofinancement hors impôts sur résultat de cession et provisions non-récurrentes des activités poursuivies s'élève à 2 321 millions d'euros en 2015 (2 139 millions d'euros en 2014). Leur calcul est le suivant :

(en millions d'euros)	Exercice 2015	Exercice 2014 retraité
RÉSULTAT NET DES ACTIVITÉS POURSUIVIES, PART DU GROUPE	374	476
Part des intérêts minoritaires dans le résultat net	43	43
Quote-part dans le résultat des sociétés mises en équivalence, nette des dividendes reçus	(29)	(28)
Dotation aux amortissements et dépréciations d'actifs	2 085	1 965
Résultat de cession d'actifs	70	(46)
Dotation/reprise provision pour litige concurrentiel et autres provisions non-récurrentes	34	(187)
Résultats latents liés aux variations de juste valeur et aux paiements en actions	(15)	2
AUTOFINANCEMENT DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	2 562	2 225
Impôts sur résultat de cession, dépréciations d'actifs et provisions non-récurrentes	(241)	(86)
AUTOFINANCEMENT HORS IMPÔTS SUR RÉSULTAT DE CESSION ET PROVISIONS NON-RÉCURRENTES, DES ACTIVITÉS POURSUIVIES	2 321	2 139

3.5 Besoins en fonds de roulement

3.5.1 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, 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 2015 et 2014, les stocks se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Valeur brute		
Matières premières	1 282	1 483
En-cours de production	284	261
Produits finis	4 610	4 983
VALEUR BRUTE DES STOCKS	6 176	6 727
Provisions pour dépréciation		
Matières premières	(149)	(153)
En-cours de production	(13)	(10)
Produits finis	(299)	(272)
PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION DES STOCKS	(461)	(435)
VALEUR NETTE DES STOCKS	5 715	6 292

La valeur nette des stocks s'élève à 5 715 millions d'euros au 31 décembre 2015 comparé à 5 755 millions d'euros au 31 décembre 2014 (retraité du Pôle Conditionnement).

Les dépréciations de stocks comptabilisées en charges de l'exercice 2015 s'élèvent à 208 millions d'euros (161 millions d'euros en 2014 retraité du Pôle Conditionnement). Les reprises de dépréciations de stocks ont été comptabilisées pour un montant de 125 millions d'euros en 2015 (128 millions d'euros en 2014 retraité du Pôle Conditionnement).

3.5.2 Créances et dettes d'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.

Le Groupe considère que la concentration du risque de contrepartie lié aux créances clients est limitée du fait de la diversité de ses métiers, du nombre de ses clients et de leurs implantations géographiques mondiales. Par ailleurs, il suit et analyse régulièrement les créances clients en dépassement d'échéance et, le cas échéant une provision est comptabilisée.

Les 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 8.3.8).

a) Créances d'exploitation

Les créances clients et autres créances se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Valeur brute	5 201	5 393
Provisions pour dépréciation	(450)	(470)
CRÉANCES CLIENTS	4 751	4 923
Avances versées aux fournisseurs	504	537
Créances sociales	16	26
Créances fiscales d'exploitation (hors impôts sur les sociétés)	323	367
Créances diverses dont :	578	431
France	291	95
Autres pays d'Europe occidentale	158	148
Amérique du Nord	18	13
Pays émergents et Asie	111	175
Provisions pour dépréciation des autres créances	(16)	(5)
AUTRES CRÉANCES	1 405	1 356

En 2015, la variation des provisions pour dépréciation des créances clients s'explique principalement par des dotations aux provisions de 99 millions d'euros (101 millions d'euros en 2014 retraité du Pôle Conditionnement) et des reprises de provisions (que les créances aient été recouvrées ou non) de 103 millions d'euros (134 millions d'euros en 2014 retraité du Pôle Conditionnement). Les pertes sur créances clients irrécouvrables s'élèvent à 69 millions d'euros (81 millions d'euros en 2014 retraité du Pôle Conditionnement).

La variation des créances diverses en France comprend la couverture de change concernant l'acquisition du contrôle de Sika. Cette information est détaillée en note 8.4 Instruments financiers.

Le montant des créances clients nettes en dépassement d'échéance s'élève à 902 millions d'euros (après 360 millions de dépréciations des créances clients) fin 2015 et 937 millions d'euros (après 382 millions de dépréciations des créances clients) à fin 2014 retraité du Pôle Conditionnement. La part de ces créances clients à plus de trois mois représente 177 millions d'euros en 2015 contre 228 millions d'euros en 2014 retraité du Pôle Conditionnement.

b) Dettes d'exploitation

Les dettes fournisseurs et autres dettes se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
DETTES FOURNISSEURS	5 716	6 062
Acomptes reçus des clients	927	861
Fournisseurs d'immobilisations	250	307
Subventions reçues	97	90
Dettes sociales	1 107	1 163
Dettes fiscales (hors impôt sur les sociétés)	394	396
Autres dettes dont :	673	643
France	79	91
Allemagne	47	53
Royaume-Uni	154	131
Autres pays d'Europe occidentale	105	97
Amérique du Nord	48	49
Pays émergents et Asie	240	222
TOTAL DES AUTRES DETTES	3 448	3 460

3.6 Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles

3.6.1 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 5.4).

Les engagements de loyers futurs relatifs à des contrats de location-financement sont les suivants :

(en millions d'euros)	Exercice 2015	Exercice 2014
Loyers futurs		
À moins d'un an	17	18
De un à cinq ans	44	44
Au-delà de cinq ans	8	9
TOTAL DES LOYERS FUTURS MINIMUMS	69	71
Moins frais financiers	(7)	(9)
VALEUR ACTUELLE DES LOYERS FUTURS MINIMUMS	62	62

Au 31 décembre 2015, les engagements de loyers futurs relatifs à des contrats de location-financement correspondent pour 51 millions d'euros à des matériels et outillage et pour 18 millions d'euros à des terrains et constructions.

3.6.2 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. Les périodes de location sont en général comprises entre un et neuf ans. L'engagement correspondant à la totalité de ces échéances est actualisé. Ces contrats présentent des clauses de renouvellement sur des périodes variables ainsi que parfois des clauses relatives au paiement de taxes immobilières et de primes d'assurance. Dans la plupart des cas, la Direction pense renouveler les contrats de location en cours ou les remplacer par d'autres contrats puisque ceux-ci font partie de la gestion courante du Groupe.

En 2015, les charges de location s'élèvent à 818 millions d'euros dont 545 millions d'euros pour les terrains et les constructions, et les produits de sous-location à 17 millions d'euros. La charge nette de location s'élève à 801 millions d'euros.

Les engagements du Groupe en matière de location simple se présentent ainsi :

(en millions d'euros)	Total 2015	Paiements dus par période			Total 2014
		À moins d'1 an	De 1 à 5 ans	Au-delà de 5 ans	
Charges de location	3 215	691	1 521	1 003	3 079
Produits de sous-location	(77)	(15)	(28)	(34)	(62)
TOTAL	3 138	676	1 493	969	3 017

Les charges de location et les produits de sous-location retraités du Pôle Conditionnement étaient de 2 980 millions d'euros en 2014.

3.6.3 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.

(en millions d'euros)	Total 2015	Paiements dus par période			Total 2014
		À moins d'1 an	De 1 à 5 ans	Au-delà de 5 ans	
Immobilisations corporelles et incorporelles	46	36	10	0	58
Matières premières et énergie	1 321	370	635	316	1 404
Services	262	119	118	25	320
TOTAL	1 629	525	763	341	1 782

Les engagements d'achats irrévocables étaient de 1 689 millions d'euros en 2014 retraité du Pôle Conditionnement.

3.6.4 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 2015, le Groupe Saint-Gobain a également reçu des engagements de garanties pour un montant de 99 millions d'euros contre 137 millions d'euros à fin 2014 retraité du Pôle Conditionnement.

3.6.5 Engagements commerciaux

(en millions d'euros)	Total 2015	Montants des engagements par période			Total 2014
		À moins d'1 an	De 1 à 5 ans	Au-delà de 5 ans	
Dettes assorties de garantie	44	15	16	13	50
Autres engagements donnés	158	108	15	35	179
TOTAL	202	123	31	48	229

Par ailleurs, les actifs nantis représentent fin 2015 un montant de 674 millions d'euros contre 819 millions d'euros fin 2014. Cette variation s'explique principalement par une baisse des actifs financiers nantis au Royaume-Uni.

Le montant des créances assorties de garanties détenues par le Groupe s'élève à 106 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 116 millions d'euros au 31 décembre 2014 retraité du Pôle Conditionnement.

3.6.6 Autres engagements

Les volumes de quotas d'émissions de gaz à effet de serre alloués aux sociétés du Groupe ont représenté en 2015 environ 3,6 millions de tonnes de CO₂. Les nouvelles allocations 2016 s'ajouteront au stock résiduel d'allocations antérieures, et permettront de couvrir le niveau des émissions de gaz à effet de serre de l'année. En conséquence, aucune provision n'a été comptabilisée à ce titre dans les comptes du Groupe.

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.

NOTE 4 – EFFECTIFS, CHARGES ET AVANTAGES AU PERSONNEL

4.1 Effectifs des sociétés consolidées par intégration globale

(effectifs moyens)	Exercice 2015	Exercice 2014 retraité
Cadres	26 697	25 857
Employés	73 636	74 105
Ouvriers	69 067	69 941
TOTAL	169 400	169 903

Les effectifs moyens de 2015 et 2014 sont hors Pôle Conditionnement. Les effectifs totaux du Groupe pour les sociétés consolidées par intégration globale s'élèvent à 168 114 personnes au 31 décembre 2015. Ils étaient de 169 089 personnes au 31 décembre 2014 retraité du Pôle Conditionnement.

4.2 Rémunération des dirigeants

Les rémunérations directes et indirectes versées en 2015 et en 2014 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 2015	Exercice 2014
Jetons de présence	1,1	0,8
Rémunérations brutes directes et indirectes		
part fixe	9,7	9,0
part variable	4,5	4,2
Charges de retraites IAS19 estimées	2,6	2,1
Charges IFRS 2 - paiement fondé sur des actions	6,4	4,2
Indemnités de fin de contrat de travail, de fin de carrière ou autres indemnités	1,5	1,5
TOTAL	25,8	21,8

Le montant global des rémunérations brutes directes et indirectes versées en 2015 par les sociétés françaises et étrangères du Groupe aux membres de la Direction du Groupe s'est élevé à 15,7 millions d'euros (14,7 millions d'euros en 2014), dont 4,5 millions d'euros (4,2 millions d'euros en 2014) au titre de la part variable brute de ces rémunérations et un montant de 1,5 million a été versé au titre des indemnités de fin de contrat de travail, de fin de carrière ou autres indemnités (1,5 million en 2014).

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 55,8 millions d'euros (60,6 millions d'euros au 31 décembre 2014).

4.3 Provisions pour retraites et avantages au personnel

4.3.1 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 retenues d'une période sur l'autre dans l'évaluation des engagements et des actifs de couverture, ainsi que des conditions de marché effectivement constatées par rapport à ces hypothèses, et des changements législatifs. Ces écarts sont immédiatement enregistrés dans la période de leur constatation en contrepartie des capitaux propres.

Compte tenu de l'amendement de la norme IAS 19 applicable depuis le 1^{er} janvier 2013, les effets des modifications de régimes (coûts des services passés) sont enregistrés immédiatement en contrepartie du compte de résultat.

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 1^{er} mars 2012.

En Allemagne, les plans de retraites d'entreprises procurent des couvertures portant à la fois sur les droits de retraites, versés sous forme de pensions, et les prestations en cas de décès ou d'invalidité du salarié. Ces plans sont fermés aux nouveaux salariés depuis 1996.

Aux Pays-Bas, les plans de retraites complémentaires à prestations définies ont été plafonnés. Au-delà du plafond, ils deviennent des plans à cotisations définies.

Au Royaume-Uni, les plans de retraites procurent des couvertures portant à la fois sur des droits de retraites versés sous forme de pensions, des prestations en cas de décès du salarié et des prestations en cas d'incapacité permanente. Il s'agit de plans à prestations définies fondés sur une moyenne des derniers salaires. Ils sont fermés aux nouveaux salariés depuis 2001.

Aux États-Unis et au Canada, les plans de retraites sont des plans à prestations définies fondés sur le salaire de fin de carrière. Depuis le 1^{er} janvier 2001, les nouveaux salariés bénéficient d'un système de plan à cotisations définies.

Aux États-Unis et en Espagne, après leur départ en retraite, les anciens salariés du Groupe bénéficient d'autres avantages que les retraites, notamment 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.

4.3.2 Hypothèses actuarielles retenues pour l'évaluation des engagements et des fonds de retraites

4.3.2.1 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 2015.

Les taux utilisés en 2015 dans les pays où les engagements du Groupe sont les plus significatifs sont les suivants :

(en pourcentage)	Autres pays d'Europe			
	France	zone Euro	Royaume-Uni	États-Unis
Taux d'actualisation	2,40 %	2,40 %	3,80 %	4,25 %
Pourcentage d'augmentation des salaires	2,50 %	1,50% à 2,60 %	2,00 %*	3,00 %
Taux de rendement des fonds	2,40 %	2,40 %	3,80 %	4,25 %
Taux d'inflation	1,70 %	1,50% à 1,90 %	2,05 %	2,50 %

* Plafonnement des salaires de référence pour le calcul des droits.

Les taux utilisés en 2014 dans les pays où les engagements du Groupe sont les plus significatifs étaient les suivants :

(en pourcentage)	Autres pays d'Europe			
	France	zone Euro	Royaume-Uni	États-Unis
Taux d'actualisation	1,90 %	1,90 %	3,55 %	4,00 %
Pourcentage d'augmentation des salaires	2,40 %	2,00% à 2,60 %	2,00 %*	3,00 %
Taux de rendement des fonds	1,90 %	1,90 %	3,55 %	4,00 %
Taux d'inflation	1,80 %	1,80% à 2,00 %	1,95 %	2,00 %

* Plafonnement des salaires de référence pour le calcul des droits.

4.3.2.2 Sensibilité aux hypothèses

Une diminution (augmentation) de 0,5 point du taux d'actualisation engendrerait une augmentation (diminution) des engagements de l'ordre de 220 millions d'euros sur l'Amérique du Nord, 200 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 520 millions d'euros.

Les hypothèses de mortalité, de rotation de personnel et de taux d'intérêt utilisées pour actualiser la valeur des engagements futurs au titre des avantages annexes sont les mêmes que celles retenues pour le calcul des retraites. Aux États-Unis, le taux de progression de la consommation médicale des retraités est fixé à 7,67 % ou 8,24 % 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 50 millions d'euros).

4.3.3 Détail et évolution des engagements de retraites, d'indemnités de départ en retraites et de prévoyance des retraités

4.3.3.1 Valeur nette comptable des provisions

Les provisions pour engagements de retraites et autres engagements sociaux sont constituées par :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Engagements de retraites	2 919	2 818
Indemnités de fin de carrière	333	371
Prévoyance des retraités	451	453
TOTAL DES PROVISIONS POUR ENGAGEMENTS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITÉS	3 703	3 642
Couverture médicale	28	26
Incapacité de longue durée	19	19
Autres avantages à long terme	99	98
PROVISIONS POUR RETRAITES ET AVANTAGES AU PERSONNEL	3 849	3 785

Les provisions pour l'ensemble des autres avantages à long terme s'élèvent à 146 millions d'euros au 31 décembre 2015 (143 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Le montant des engagements nets de retraites et prévoyance des retraités se décompose entre actif et passif de la manière suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Engagements provisionnés - passif	3 703	3 642
Engagements financés d'avance - actif	(63)	(137)
ENGAGEMENTS NETS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITÉS	3 640	3 505

4.3.3.2 Analyse des engagements

Les engagements et les provisions pour retraites et prévoyance des retraités à fin 2015 se décomposent comme suit par grande zone géographique :

31 décembre 2015 <i>(en millions d'euros)</i>	France	Autres pays d'Europe occidentale	Royaume-Uni	Amérique du Nord	Reste du monde	Total net
Duration moyenne <i>(en années)</i>	16	15	19	14	9	16
Montant des engagements de retraites financés	540	2 247	4 775	3 013	134	10 709
Montant des engagements de retraites non financés	361	239		436	25	1 061
Juste valeur des fonds de retraites	(270)	(1 267)	(4 410)	(2 072)	(117)	(8 136)
ENGAGEMENTS SUPÉRIEURS (INFÉRIEURS) AUX FONDS DE RETRAITES	631	1 219	365	1 377	42	3 634
Plafonnement de l'actif						6
ENGAGEMENTS NETS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITÉS						3 640

Les engagements et les provisions pour retraites et prévoyance des retraités à fin 2014 se décomposent comme suit par grande zone géographique :

31 décembre 2014 (en millions d'euros)	France	Autres pays d'Europe occidentale	Royaume-Uni	Amérique du Nord	Reste du monde	Total net
Duration moyenne (en années)	14	16	19	13	10	16
Montant des engagements de retraites financés	566	2 616	4 481	2 771	134	10 568
Montant des engagements de retraites non financés	425	348		430	25	1 228
Juste valeur des fonds de retraites	(275)	(1 515)	(4 376)	(2 017)	(116)	(8 299)
ENGAGEMENTS SUPÉRIEURS (INFÉRIEURS) AUX FONDS DE RETRAITES	716	1 449	105	1 184	43	3 497
Plafonnement de l'actif						8
ENGAGEMENTS NETS DE RETRAITES ET PRÉVOYANCE DES RETRAITÉS						3 505

4.3.3.3 Fonds de retraites

Des fonds de retraites ont été progressivement constitués par le versement de contributions, principalement aux États-Unis, au Royaume-Uni et en Allemagne. Les contributions versées en 2015 par le Groupe à ces fonds s'élèvent à 116 millions d'euros (193 millions d'euros en 2014). Le rendement effectif des fonds en 2015 est de - 94 millions d'euros (+1 165 millions d'euros en 2014).

La juste valeur des fonds, qui s'élève à 8 136 millions d'euros au 31 décembre 2015 (8 299 millions d'euros en 2014), vient en déduction du montant de l'engagement évalué selon la méthode des salaires projetés pour la détermination de la provision pour retraites.

Les fonds sont principalement composés d'actions (33 %) et d'obligations (46 %). Les autres classes d'actifs qui composent les fonds représentent 21 %.

Les contributions aux fonds de retraites estimées pour 2016 pourraient s'élever à environ 165 millions d'euros.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES
NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

4.3.3.4 Variation de la valeur nette comptable des provisions

La variation des engagements de retraites et prévoyance des retraités s'explique de la façon suivante :

<i>(en millions d'euros)</i>	Engagements de retraites	Juste valeur des fonds	Autres	Engagements nets de retraites et prévoyance des retraités
SITUATION AU 1^{ER} JANVIER 2014	9 357	(6 800)	19	2 576
Variations				
Coût des services rendus	171			171
Coût financier/rendement des fonds	387	(294)		93
Contributions aux fonds		(193)		(193)
Cotisations salariales		(11)		(11)
Écarts actuariels et plafonnement de l'actif	1 716	(871)	(10)	835
Variations de change	613	(478)	(1)	134
Prestations servies	(425)	343		(82)
Coût des services passés	(2)			(2)
Variations du Pôle Conditionnement	6	(2)		4
Variations de périmètre	(15)	7		(8)
Réductions/liquidations	(12)			(12)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	2 439	(1 499)	(11)	929
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2014	11 796	(8 299)	8	3 505
Variations				
Coût des services rendus	222			222
Coût financier/rendement des fonds	390	(296)		94
Contributions aux fonds		(116)		(116)
Cotisations salariales		(12)		(12)
Écarts actuariels et plafonnement de l'actif	(359)	390	(1)	30
Variations de change	622	(486)	(1)	135
Prestations servies	(693)	606		(87)
Coût des services passés	(2)			(2)
Variations du Pôle Conditionnement	(1)	21		20
Variations de périmètre	(163)	56		(107)
Réductions/liquidations	(42)			(42)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	(26)	163	(2)	135
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2015	11 770	(8 136)	6	3 640

4.3.3.5 Écarts actuariels

Les écarts actuariels résultent des changements d'hypothèses actuarielles et des écarts entre les taux de rendement réel des fonds et les taux d'actualisation. L'écart actuariel sur les provisions se compose de -359 millions d'euros d'écarts actuariels dont -252 millions d'euros d'ajustement d'expérience sur l'engagement (écart entre le réalisé et les hypothèses actuarielles), de -1 million d'euros au titre d'une diminution du plafonnement de l'actif, et de 390 millions d'euros en diminution des actifs de couverture. L'impact de l'écart actuariel sur les capitaux propres constaté en 2015 s'élève à -30 millions d'euros.

L'ensemble des rendements sur les marchés tant actions que obligataires, a engendré une diminution des fonds de 94 millions d'euros à comparer aux 296 millions d'euros d'augmentation basés sur le rendement estimé au taux d'actualisation. Une variation de 0,5 point du taux de rendement réel aurait un impact de l'ordre de 40 millions d'euros sur les capitaux propres.

4.3.3.6 Charges de retraites

Les charges de retraites et de prévoyance hors avantages annexes se décomposent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2015	Exercice 2014 retraité
Droits acquis au titre de l'exercice	222	171
Coût financier de l'exercice	390	387
Rendement des fonds	(296)	(294)
Coût des services passés, réductions ou liquidations de régime	(44)	(14)
RETRAITES, INDEMNITÉS DE DÉPART EN RETRAITE ET PRÉVOYANCE DES RETRAITÉS	272	250
Cotisations salariales	(12)	(11)
TOTAL	260	239

4.3.4 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 600 millions d'euros sur l'exercice 2015 (579 millions d'euros en 2014) dont 399 millions d'euros de cotisations aux systèmes légaux de base (382 millions d'euros en 2014), 129 millions d'euros de cotisations aux systèmes complémentaires légaux essentiellement français (129 millions d'euros en 2014) et 72 millions d'euros pour des plans à cotisations définies supplémentifs (68 millions d'euros en 2014).

4.4 Paiements en actions

4.4.1 Plan d'Épargne du Groupe

Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) est ouvert à tous les salariés français ainsi qu'aux salariés de la plupart des autres pays où le Groupe est représenté. Une condition minimale d'ancienneté dans le Groupe de trois mois est requise pour pouvoir bénéficier du PEG. 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 2015, le Groupe a émis au titre du PEG 4 449 939 actions nouvelles (4 303 388 actions en 2014) de quatre euros de nominal réservées à ses salariés, à un prix moyen de 32,44 euros (33,89 euros en 2014) représentant une augmentation de capital de 144 millions d'euros (145 millions d'euros en 2014).

Le montant enregistré en charge en 2015 et en 2014 est de zéro, net du coût d'incessibilité de 24 millions d'euros (23 millions d'euros en 2014).

Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques des plans classiques, les montants souscrits et les hypothèses de valorisation pour 2015 et 2014 :

	Exercice 2015	Exercice 2014
Caractéristiques des plans		
Date de l'Assemblée générale	6 juin 2013 (16 ^e résolution)	6 juin 2013 (16 ^e résolution)
Date de décision du Président-Directeur Général arrêtant le prix de souscription	23 mars	21 mars
Maturité des plans (en années)	5 ou 10	5 ou 10
Prix de référence (en euros)	40,54	42,36
Prix de souscription (en euros)	32,44	33,89
Décote faciale (en %)	20,00 %	20,00 %
Décote totale à la date de décision du Président-Directeur Général (en %) (a)	20,02 %	19,29 %
Montant souscrit par les salariés (en millions d'euros)	144,4	145,8
Nombre total d'actions souscrites	4 449 939	4 303 388
Hypothèses de valorisation		
Taux de financement des salariés*	5,40 %	6,00 %
Taux d'intérêt sans risque à cinq ans	0,05 %	0,96 %
Taux de prêt ou d'emprunt des titres (repo)	0,46 %	0,41 %
Inaccessibilité pour le participant au marché (en %) (b)	23,42 %	22,20 %
Coût global pour le Groupe (en %) (a-b)	- 3,40 %	- 2,91 %

* Une baisse de 0,5 point du taux de financement du salarié n'aurait pas d'incidence sur la charge IFRS2 de 2015.

4.4.2 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 vingt séances de bourse précédant le jour de la décision du Conseil d'administration.

Le délai minimum à respecter avant de lever les options qui était de trois ans pour les non-résidents et de quatre ans pour les résidents fiscaux a été uniformément fixé à quatre ans à partir du plan de novembre 2007. Pendant ce délai, aucune des options reçues ne peut être exercée. Le délai maximum de levée des options est de dix ans à partir de la date d'attribution. Le bénéfice des options est perdu en cas de départ du Groupe, sauf décision exceptionnelle du Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain en accord avec le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance du Conseil d'administration.

Parmi les plans en vigueur au 31 décembre 2015, les plans de 2006 à 2012 sont des plans de souscription d'actions. Pour les plans de 2013 à 2015, 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 2015 la valeur retenue comme assiette de la contribution sociale de 30 %, pour les bénéficiaires appartenant aux sociétés françaises du Groupe, est de 4,90 euros par option octroyée.

Le nombre d'options non levées a évolué comme suit :

	Actions de 4 euros de nominal	Prix moyen d'exercice (en euros)
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2013	21 463 697	44,05
Options attribuées	234 550	34,13
Options exercées	(718 204)	33,38
Options caduques	(4 797 204)	38,41
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2014	16 182 839	46,04
Options attribuées	224 950	39,47
Options exercées	(801 840)	35,21
Options caduques*	(4 004 092)	40,18
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2015	11 601 857	48,69

* dont 3 544 442 options du plan d'option de souscription de 2005, non levées à expiration du plan le 16 novembre 2015, et 459 650 options du plan d'option de souscription 2011 devenues caduques suite à la non-réalisation des conditions 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 ;

NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

- 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.

Le montant enregistré en charges au cours de l'exercice 2015 s'élève à 1 million d'euros (2 millions d'euros en 2014). La juste valeur des options attribuées en 2015 s'élève à 1 million d'euros.

Le tableau ci-après récapitule les données relatives aux plans d'options en vigueur au 31 décembre 2015, après prise en compte de la réalisation partielle des conditions de performance attachées à certains plans :

Date d'attribution	Options exerçables			Options non exerçables		Total options non levées	
	Prix d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Durée pondérée contractuelle restante (en mois)	Prix d'exercice (en euros)	Nombre d'options	Nombre d'options	Nature des options
2006	52,52	4 306 454	11			4 306 454	Souscription
2007	64,72	3 403 171	23			3 403 171	Souscription
2008	25,88	2 074 542	35			2 074 542	Souscription
2009	36,34	877 940	47			877 940	Souscription
2010	35,19	0	59			0	Souscription
2011	31,22	0	71			0	Souscription
2012			83	27,71	243 000	243 000	Souscription
2013			95	38,80	237 250	237 250	Souscription ou achat*
2014			107	34,13	234 550	234 550	Souscription ou achat*
2015			119	39,47	224 950	224 950	Souscription ou achat*
TOTAL		10 662 107			939 750	11 601 857	

* Plans de 2013, 2014 et 2015 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 2015, 10 662 107 options de souscription étaient exerçables à un prix moyen d'exercice de 49,90 euros et 939 750 options au prix moyen d'exercice de 34,93 euros n'étaient pas encore arrivées au terme de la période d'acquisition.

4.4.3 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 1^{er} semestre 2014. Depuis 2009, des plans d'attribution gratuite d'actions de performance à émettre réservés à certaines catégories de personnel ont également été mis en œuvre. Ces attributions sont soumises à une condition de présence ainsi qu'à des conditions de performance explicitées ci-dessous. La charge IFRS2 a été calculée en tenant compte de ces critères, de l'incessibilité des actions, et après déduction de la valeur actualisée des dividendes non perçus. Elle a été étalée sur la période d'acquisition des droits (deux ou quatre ans selon les pays).

Depuis 2012, les plans d'attribution d'unités de performance ont été mis en œuvre au bénéfice de certains salariés en France. Ces attributions sont également soumises à des conditions de présence et de

performance et la charge IFRS 2 est donc calculée en prenant en compte ces facteurs ainsi que le mode de débouclage des plans (versement en numéraire). En effet, en application d'IFRS 2, lorsque le dénouement de l'instrument est réalisé par remise de numéraire, alors la valeur des instruments attribués est estimée à la date d'attribution dans un premier temps, puis réestimée à chaque clôture et la charge ajustée en conséquence au prorata des droits acquis à la clôture considérée. La charge est étalée sur la durée d'acquisition des droits.

a) Plans d'attribution d'actions

Des plans d'attribution d'actions assujettis à des conditions de performance ont été mis en œuvre à partir de 2009.

Au 31 décembre 2015, cinq plans d'attribution d'actions de performance sont en cours :

- Un plan d'attribution d'actions de performance à émettre au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France et à l'étranger autorisé par le Conseil d'administration du 24 novembre 2011. L'attribution est assujettie à une condition de présence et à une condition de performance, qui a été partiellement réalisée. Ce plan porte sur 942 920 actions et il s'analyse comme suit :

- pour les salariés éligibles du Groupe en France la période d'acquisition s'est achevée le 29 mars 2014 et les actions ont été livrées le 30 mars 2014 (nombre d'actions livrées, 172 682, auxquelles s'ajoutent 2 813 actions livrées par anticipation). 238 313 droits sont devenus caducs suite à prise en compte des conditions de performance et 1 752 droits

sont devenus caducs suite à démission. La période d'acquisition est suivie d'une période de conservation de deux ans : sauf décès ou invalidité les actions reçues ne pourront être cédées qu'à compter du 31 mars 2016 ;

- pour les salariés éligibles du Groupe en dehors de la France la période d'acquisition s'achèvera le 30 mars 2016 et les actions seront livrées le 31 mars 2016 (nombre potentiel d'actions à livrer 237 876, auxquelles s'ajoutent 1 050 actions livrées par anticipation). 279 634 droits sont devenus caducs suite à prise en compte des conditions de performance et 8 800 droits sont devenus caducs suite à démissions. Les actions reçues seront immédiatement cessibles.

- Un plan d'attribution d'actions de performance existantes, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe à l'étranger, autorisé par le Conseil d'administration du 22 novembre 2012. L'attribution est assujettie à une condition de présence et à une condition de performance. Ce plan porte sur 542 370 actions de performance, dont 720 ont été livrées par anticipation. La période d'acquisition s'achèvera le 21 novembre 2016, et les actions seront livrées le 22 novembre 2016. Les actions reçues seront immédiatement cessibles.

- Un plan d'attribution d'actions de performance existantes, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe à l'étranger, autorisé par le Conseil d'administration du 21 novembre 2013. L'attribution est assujettie à une condition de présence et à une condition de performance. Ce plan porte sur 541 655 actions de performance, dont 250 ont été livrées par anticipation. La période d'acquisition s'achèvera le 20 novembre 2017, et les actions seront livrées le 21 novembre 2017. Les actions reçues seront immédiatement cessibles.

- Un plan d'attribution d'actions de performance existantes, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe à l'étranger, autorisé par le Conseil d'administration du 20 novembre 2014. L'attribution est assujettie à une condition de présence et à une condition de performance. Ce plan porte sur 530 240 actions de performance, dont 200 ont été livrées par anticipation. La période d'acquisition s'achèvera le 19 novembre 2018, et les actions seront livrées le 20 novembre 2018. Les actions reçues seront immédiatement cessibles.

- Un plan d'attribution d'actions de performance existantes, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe à l'étranger, autorisé par le Conseil d'administration du 26 novembre 2015. L'attribution est assujettie à une condition de présence et à une condition de performance. Ce plan porte sur 500 910 actions de performance. La période d'acquisition s'achèvera le 25 novembre 2019, et les actions seront livrées le 26 novembre 2019. Les actions reçues seront immédiatement cessibles.

L'évolution du nombre total de droits à attribution d'actions de performance est donc la suivante :

	Nombre de droits
NOMBRE D' ACTIONS (DROITS EN-COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2013	3 017 486
Droits à actions de performance attribués en novembre 2014	530 240
Création/livraison d'actions	(1 196 844)
Droits devenus caduques ou annulés	(248 591)
NOMBRE D' ACTIONS (DROITS EN-COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2014	2 102 291
Droits à actions de performance attribués en novembre 2015	500 910
Création/livraison d'actions	(237 810)
Droits devenus caduques ou annulés	(13 510)
NOMBRE D' ACTIONS (DROITS EN-COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2015	2 351 881

Concernant les plans d'attribution d'actions de performance, leur juste valeur correspond au prix de marché de l'action à la date d'attribution, diminué de la perte de dividendes attendus pendant la période d'acquisition et, comme pour le Plan d'Épargne Groupe, d'un coût d'incessibilité relatif à la période de blocage de l'action de quatre ans. Ce dernier est estimé à environ 30 % de la valeur de l'action. La charge est étalée sur la période d'acquisition des droits (deux ou quatre ans).

Le montant enregistré en charges en 2015 au titre de ces plans s'élève à 8 millions d'euros (8 millions d'euros en 2014).

Le tableau ci-dessous donne pour les cinq plans d'attribution d'actions de performance le calendrier prévisionnel de création/livraison des actions sous réserve des cas de déblocage anticipé par décès/invalidité et des conditions de présence et de performance restant à remplir :

Date d'attribution	Nombre de droits au 31 décembre 2015	Échéance de la période d'acquisition et de conservation des droits	Type d'actions
24 novembre 2011	237 876	fin mars 2016	à émettre
22 novembre 2012	541 650	fin novembre 2016	existantes
21 novembre 2013	541 405	fin novembre 2017	existantes
20 novembre 2014	530 040	fin novembre 2018	existantes
26 novembre 2015	500 910	fin novembre 2019	existantes
TOTAL	2 351 881		

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 à partir de 2012. Lesdits plans ne donneront pas lieu à émission d'actions nouvelles ou remise d'actions existantes et donneront à leurs bénéficiaires la possibilité de recevoir à long terme une rémunération en espèces dont le montant sera déterminé par référence au cours de bourse de l'action Saint-Gobain.

Au 31 décembre 2015, quatre plans d'attribution d'unités de performance sont en cours :

- Un plan de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France, dont le principe a été approuvé par le Conseil d'administration du 22 novembre 2012. Ce plan porte sur 536 400 unités de performance, qui pourront être exercées du 22 novembre 2016 au 21 novembre 2022, sous réserve des conditions de présence et de performance. À fin 2015, 14 550 unités de performance ont été exercées par anticipation.

- Un plan de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France, dont le principe a été approuvé par le Conseil d'administration du 21 novembre 2013. Ce plan porte sur 588 535 unités de performance, qui pourront être exercées du 21 novembre 2017 au 20 novembre 2023, sous réserve des conditions de présence et de performance. À fin 2015, 17 450 unités de performance ont été exercées par anticipation.
- Un plan de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France, dont le principe a été approuvé par le Conseil d'administration du 20 novembre 2014. Ce plan porte sur 598 400 unités de performance, qui pourront être exercées du 20 novembre 2018 au 19 novembre 2024, sous réserve des conditions de présence et de performance. À fin 2015, 950 unités de performance ont été exercées par anticipation.
- Un plan de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France, dont le principe a été approuvé par le Conseil d'administration du 26 novembre 2015. Ce plan porte sur 556 340 unités de performance, qui pourront être exercées du 26 novembre 2019 au 25 novembre 2025, sous réserve des conditions de présence et de performance.

Le montant enregistré en charges en 2015 au titre de ces plans s'élève à 14 millions d'euros (8 millions d'euros en 2014).

NOTE 5 – IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

5.1 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. Depuis le 1^{er} janvier 2010, les coûts directs liés à l'acquisition c'est-à-dire les frais que l'acquéreur encourt pour procéder aux regroupements d'entreprises tels que les honoraires payés aux banques d'affaires, aux avocats, aux auditeurs et aux experts dans le cadre de leurs missions de conseil, ne sont plus un élément du prix d'acquisition. Ils sont donc comptabilisés en charges de la période, et ne sont plus inclus dans le coût d'acquisition.

Par ailleurs, depuis le 1^{er} janvier 2010, les écarts d'acquisition sont enregistrés uniquement lors de la prise de contrôle (ou lors de la prise de participations pour les sociétés mises en équivalence). 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'acquéreur déterminés soit à leur juste valeur (méthode du *goodwill* « complet ») soit sur la base de leur quote-part dans la juste valeur des actifs nets identifiables acquis (méthode du *goodwill* « partiel ») et, d'autre part, le montant net des actifs et passifs acquis à leur juste valeur à la date d'acquisition.

Le Groupe privilégie la méthode du *goodwill* « partiel » et en conséquence le montant des écarts d'acquisition enregistré selon la méthode du *goodwill* « complet » n'est pas significatif.

Tout surplus du prix d'acquisition par rapport à la quote-part de l'acquéreur dans les justes valeurs des actifs et passifs acquis est comptabilisé en écart d'acquisition. Toute différence négative entre le prix d'acquisition et la juste valeur des actifs et passifs acquis est reconnue en résultat au cours de l'exercice d'acquisition.

Les variations des écarts d'acquisition sur les exercices 2015 et 2014 sont détaillées ci-dessous :

(en millions d'euros)	2015	2014
Au 1^{er} janvier		
Valeur brute	11 899	11 403
Dépréciations cumulées	(1 437)	(1 002)
VALEUR NETTE	10 462	10 401
Variations		
Dépréciations	(157)	(360)
Écarts de conversion	320	382
Variations du Pôle Conditionnement	(1)	(4)
Évolution du périmètre	59	43
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	221	61
Au 31 décembre		
Valeur brute	12 180	11 899
Dépréciations cumulées	(1 497)	(1 437)
VALEUR NETTE	10 683	10 462

En 2015, les évolutions du périmètre correspondent essentiellement aux entrées de périmètre pour 174 millions d'euros (56 millions d'euros en 2014) compensées partiellement par des sorties de périmètre pour 115 millions d'euros (13 millions d'euros en 2014) comprenant la cession du Pôle Conditionnement. De plus, les tests de valeur réalisés en 2015 ont conduit à des dépréciations des écarts d'acquisition principalement de l'Activité Vitrage aux États-Unis et de l'Activité Isolation en Russie. Les écarts de conversion 2015 incluent principalement les incidences de la variation de change du dollar américain, de la livre sterling et du real brésilien.

En 2014, la variation des écarts d'acquisition s'expliquait principalement par les dépréciations constatées dans les Pôles Produits Pour la Construction et Distribution Bâtiment et par les écarts de conversion liés principalement au dollar américain et à la livre sterling.

Au 31 décembre, les valeurs nettes des écarts d'acquisition par Pôle et activité se répartissent comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014
Vitrage	209	261
Matériaux Haute Performance	1 597	1 434
Produits pour la Construction	5 957	5 770
Distribution Bâtiment	2 920	2 942
Conditionnement		55
TOTAL	10 683	10 462

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES
NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Les écarts d'acquisition se situent dans le Pôle Produits pour la Construction et concernent principalement les activités du Gypse (3 555 millions d'euros au 31 décembre 2015) et des Mortiers Industriels (1 904 millions d'euros au 31 décembre 2015) et dans les métiers du Pôle Distribution Bâtiment notamment au Royaume-Uni, en France et en Scandinavie.

La ventilation des écarts d'acquisitions par Pôle figure dans les tableaux d'informations sectorielles en note 3 «Éléments courants de l'activité opérationnelle».

5.2 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 2015 et 2014 sont analysées ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	Brevets	Marques non amortissables	Logiciels	Frais de développement	Autres	Total immobilisations incorporelles
Au 1^{er} janvier 2014						
Valeur brute	139	2 766	889	127	315	4 236
Amortissements et dépréciations cumulés	(112)		(744)	(77)	(175)	(1 108)
VALEUR NETTE	27	2 766	145	50	140	3 128
Variations						
Acquisitions	0	0	85	13	30	128
Cessions	0	0	(1)	(1)	(1)	(3)
Écarts de conversion	1	54	0	2	7	64
Dotation aux amortissements et dépréciations	(4)	(145)	(58)	(25)	(15)	(247)
Variations du Pôle Conditionnement	0	0	1	0	0	1
Évolution du périmètre et autres variations	0	0	2	1	11	14
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	(3)	(91)	29	(10)	32	(43)
Au 31 décembre 2014						
Valeur brute	149	2 821	969	121	365	4 425
Amortissements et dépréciations cumulés	(125)	(146)	(795)	(81)	(193)	(1 340)
VALEUR NETTE	24	2 675	174	40	172	3 085
Variations						
Acquisitions	0	0	89	8	32	129
Cessions	0	0	(1)	0	(4)	(5)
Écarts de conversion	2	70	0	1	4	77
Dotation aux amortissements et dépréciations	(4)	(451)	(65)	(12)	(16)	(548)
Variations du Pôle Conditionnement	0	0	1	0	0	1
Évolution du périmètre et autres variations	2	(9)	(4)	(3)	23	9
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	0	(390)	20	(6)	39	(337)
Au 31 décembre 2015						
Valeur brute	162	2 872	1 000	131	425	4 590
Amortissements et dépréciations cumulés	(138)	(587)	(806)	(97)	(214)	(1 842)
VALEUR NETTE	24	2 285	194	34	211	2 748

Les dépréciations observées sur les marques non amortissables ont été passées sur la marque Lapeyre liées aux difficultés persistantes sur le marché de l'habitat en France.

La ventilation des marques non amortissables par Pôle figure dans les tableaux d'informations sectorielles en note 3 « Éléments courants de l'activité opérationnelle ».

Les autres immobilisations incorporelles comprennent notamment des marques industrielles amortissables pour un montant global de 46 millions d'euros à fin 2015 (48 millions d'euros à fin 2014).

5.3 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.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES
NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Les variations des immobilisations corporelles sur les exercices 2015 et 2014 sont analysées ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	Terrains et carrières	Constructions	Matériels et outillages	Immobilisations en cours	Total immobilisations corporelles
Au 1^{er} janvier 2014					
Valeur brute	2 392	8 489	20 900	1 113	32 894
Amortissements et dépréciations cumulés	(458)	(4 806)	(15 137)	(55)	(20 456)
VALEUR NETTE	1 934	3 683	5 763	1 058	12 438
Variations					
Acquisitions	31	80	281	831	1 223
Cessions	(29)	(24)	(36)	(7)	(96)
Écarts de conversion	42	83	126	37	288
Dotation aux amortissements et dépréciations	(32)	(318)	(1 002)	(6)	(1 358)
Transferts		203	645	(848)	0
Variations du Pôle Conditionnement	(1)	(3)	0	2	(2)
Évolution du périmètre et autres variations	41	52	75	(4)	164
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	52	73	89	5	219
Au 31 décembre 2014					
Valeur brute	2 476	8 806	21 413	1 114	33 809
Amortissements et dépréciations cumulés	(490)	(5 050)	(15 561)	(51)	(21 152)
VALEUR NETTE	1 986	3 756	5 852	1 063	12 657
Variations					
Acquisitions	27	69	273	977	1 346
Cessions	(21)	(26)	(17)	(14)	(78)
Écarts de conversion	32	24	(1)	4	59
Dotation aux amortissements et dépréciations	(42)	(316)	(1 021)	(1)	(1 380)
Transferts		261	649	(910)	0
Variations du Pôle Conditionnement	(1)	(4)	56	(29)	22
Évolution du périmètre et autres variations	(21)	(175)	(762)	(81)	(1 039)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	(26)	(167)	(823)	(54)	(1 070)
Au 31 décembre 2015					
Valeur brute	2 493	8 500	19 549	1 064	31 606
Amortissements et dépréciations cumulés	(533)	(4 911)	(14 520)	(55)	(20 019)
VALEUR NETTE	1 960	3 589	5 029	1 009	11 587

L'évolution du périmètre et autres variations de l'exercice ont principalement pour origine la cession du Pôle Conditionnement.

5.4 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 2015, les autres variations d'immobilisations corporelles comprennent un montant de 17 millions d'euros (11 millions d'euros au 31 décembre 2014) 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 67 millions d'euros (70 millions d'euros en 2014 retraité du Pôle Conditionnement).

5.5 Suivi de la valeur

5.5.1 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 (31 UGT au 31 décembre 2015).

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. La méthode prolonge de deux ans le flux de trésorerie de la dernière année au-delà du plan stratégique, puis prolonge à l'infini pour les écarts d'acquisition un montant normatif de flux (milieu de cycle d'activité) avec un taux de croissance annuel faible (en général 1,5 %, à l'exception des pays émergents ou d'activités à forte croissance organique pour lesquels ce taux est alors de 2 %). Les données de croissance s'appuient sur les données externes émises par des organismes

réputés. Le taux d'actualisation retenu pour ces flux de trésorerie correspond au coût moyen du capital du Groupe (7,25 % en 2015 et 2014) augmenté, si nécessaire et suivant les zones géographiques, d'un risque pays. En 2015, ce taux s'établit à 7,25 % sur la zone Euro et l'Amérique du Nord, à 8,25 % sur l'Europe de l'Est et l'Asie Pacifique émergente et à 8,75 % sur 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.

5.5.2 Test de valeur des 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 2015, une variation défavorable de +0,5 % dans le taux d'actualisation pour toutes les UGT aurait engendré une dépréciation complémentaire des actifs incorporels du Groupe d'environ 61 millions d'euros. Par ailleurs, l'impact d'une variation défavorable de - 0,5 % dans le taux de croissance annuel moyen des flux de trésorerie projetés à l'infini dans toutes les UGT aurait entraîné une dépréciation complémentaire des actifs incorporels d'environ 45 millions d'euros. L'impact d'une variation défavorable de - 1 point du taux de résultat d'exploitation pour toutes les UGT industrielles aurait engendré une dépréciation complémentaire des actifs incorporels du Groupe d'environ 118 millions d'euros et la variation de - 0,5 point du taux pour les activités de distribution aurait engendré une dépréciation complémentaire de 109 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Incidences d'une variation			
	de + 0,5 % sur le taux d'actualisation	de - 0,5 % sur le taux de croissance	de - 1 point sur le taux de résultat d'exploitation	de - 0,5 point sur le taux de résultat d'exploitation
Vitrage*	(20)	(11)	(28)	(66)
Matériaux Haute Performance				
Produits Pour la Construction			(90)	
Distribution Bâtiment	(41)	(34)		(43)
TOTAL	(61)	(45)	(118)	(109)

* Les 66 millions d'euros correspondent uniquement à l'activité distribution du Vitrage (Glassolutions).

La ventilation des dépréciations d'actifs par Pôle pour les exercices 2015 et 2014 est indiquée dans les tableaux d'informations sectorielles en note 3 « Éléments courants de l'activité opérationnelle ».

NOTE 6 – TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE ET AUTRES ACTIFS NON COURANTS

6.1 Évolution de la valeur d'équivalence

L'évolution de la valeur d'équivalence en 2015 et 2014 s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2015	2014
Au 1^{er} janvier		
Part du Groupe dans les entreprises associées et coentreprises	355	338
Écarts d'acquisition	31	46
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	386	384
Variations		
Quote-part du Groupe dans le résultat net des sociétés mises en équivalence	43	44
Dividendes payés	(14)	(16)
Écarts de conversion	(31)	(2)
Transferts, augmentations de capital et autres mouvements	(1)	(4)
Variations du Pôle Conditionnement	(2)	8
Évolution du périmètre et acquisitions	(62)	(28)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	(67)	2
Au 31 décembre		
Part du Groupe dans les entreprises associées et coentreprises	308	355
Écarts d'acquisition	11	31
TITRES MIS EN ÉQUIVALENCE	319	386

Les principaux agrégats financiers des sociétés comptabilisées par mise en équivalence sont les suivants :

(en millions d'euros)	Exercice 2015			Exercice 2014 retraité		
	Entreprises associées	Coentreprises	Total	Entreprises associées	Coentreprises	Total
Chiffre d'affaires et produits accessoires	713	729	1 442	735	678	1 413
Résultat net	17	87	104	26	77	103
Capitaux propres	486	368	854	555	359	914
Total des actifs et des passifs	796	531	1 327	1 022	579	1 601

6.2 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.

Les actifs et passifs avec les sociétés mises en équivalence sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Créances financières	1	2
Stocks	0	0
Créances à court terme	17	10
Disponibilités et équivalents de trésorerie	0	0
Provisions pour dépréciation des comptes d'actif	0	0
Dettes à court terme	2	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 2015	Exercice 2014 retraité
Achats	2	2
Ventes	54	45

6.3 Transactions avec les actionnaires principaux

Certaines filiales du Groupe Saint-Gobain, en particulier dans le Pôle Distribution Bâtiment, réalisent des opérations avec des filiales du groupe Wendel. Ces transactions sont réalisées à la valeur de marché.

6.4 Autres actifs non courants

Les titres de participation classés en catégorie « disponibles à la vente » sont valorisés à la juste valeur. Les pertes et les gains latents sur ces titres sont enregistrés contre les capitaux propres sauf en cas de perte de valeur durable ou significative, où une provision pour dépréciation est comptabilisée en résultat.

Les variations des autres actifs non courants sur les exercices 2015 et 2014 sont analysées ci-dessous :

<i>(en millions d'euros)</i>	Titres disponibles à la vente et autres titres	Prêts, dépôts et cautions	Actifs nets de retraites	Total des autres actifs non courants
Au 1^{er} janvier 2014				
Valeur brute	74	325	77	476
Provisions pour dépréciation	(16)	(6)		(22)
VALEUR NETTE	58	319	77	454
Variations				
Augmentations/(diminutions)	26	91	58	175
Dotations/reprises des provisions pour dépréciation	0	0		0
Écarts de conversion	0	3	5	8
Transferts et autres mouvements	0	140		140
Variations du Pôle Conditionnement	(7)	(1)	(3)	(11)
Évolution du périmètre	(25)	(95)		(120)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	(6)	138	60	192
Au 31 décembre 2014				
Valeur brute	66	462	137	665
Provisions pour dépréciation	(14)	(5)		(19)
VALEUR NETTE	52	457	137	646
Variations				
Augmentations/(diminutions)	24	64	(79)	9
Dotations/reprises des provisions pour dépréciation	(2)	0		(2)
Écarts de conversion	(3)	(10)	8	(5)
Transferts et autres mouvements	1	2		3
Variations du Pôle Conditionnement	0	46	(3)	43
Évolution du périmètre	(10)	(49)		(59)
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	10	53	(74)	(11)
Au 31 décembre 2015				
Valeur brute	76	519	63	658
Provisions pour dépréciation	(14)	(9)		(23)
VALEUR NETTE	62	510	63	635

En 2014, la variation des « transferts et autres mouvements » des prêts, dépôts et cautions était essentiellement liée au reclassement pour la part long terme du Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) et du Crédit Impôt Recherche (CIR). La part court terme avait été classée dans les autres créances courantes.

NOTE 7 – 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.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES
NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

7.1 Provisions pour autres passifs

Le détail par nature et l'évolution des autres provisions et passifs courants et non courants sont les suivants :

<i>(en millions d'euros)</i>	Provision pour litiges	Provision pour environnement	Provision pour restructuration	Provision pour charges de personnel	Provision pour garantie clients	Provision pour autres risques	Total des provisions pour autres passifs	Dettes sur investissements	Total
Au 1^{er} janvier 2014									
Part courante	111	27	112	28	148	50	476	1	477
Part non courante	1 453	131	83	43	121	256	2 087	98	2 185
TOTAL DES PROVISIONS POUR AUTRES PASSIFS ET DETTES SUR INVESTISSEMENTS	1 564	158	195	71	269	306	2 563	99	2 662
Variations									
Dotations	111	11	146	28	56	58	410		410
Reprises	(215)	(6)	(37)	(7)	(20)	(31)	(316)		(316)
Utilisations	(1 005)	(10)	(127)	(21)	(70)	(36)	(1 269)		(1 269)
Variations de périmètre	0	0	0	1	0	0	1		1
Variations du Pôle Conditionnement			0	(1)	1		0		0
Autres (reclassements et écarts de conversion)	58	10	(3)	5	23	10	103	43	146
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	(1 051)	5	(21)	5	(10)	1	(1 071)	43	(1 028)
Au 31 décembre 2014									
Part courante	95	32	76	32	119	50	404	5	409
Part non courante	418	131	98	44	140	257	1 088	137	1 225
TOTAL DES PROVISIONS POUR AUTRES PASSIFS ET DETTES SUR INVESTISSEMENTS	513	163	174	76	259	307	1 492	142	1 634
Variations									
Dotations	132	20	75	39	74	119	459		459
Reprises	(6)	(5)	(22)	(12)	(36)	(48)	(129)		(129)
Utilisations	(99)	(11)	(81)	(12)	(62)	(58)	(323)		(323)
Variations de périmètre		(8)	(4)	(2)	(5)	(8)	(27)		(27)
Variations du Pôle Conditionnement	(1)	0	(3)	(1)	0	2	(3)		(3)
Autres (reclassements et écarts de conversion)	56	4	0	(5)	25	(7)	73	46	119
TOTAL DES VARIATIONS DE LA PÉRIODE	82	0	(35)	7	(4)	0	50	46	96
Au 31 décembre 2015									
Part courante	127	39	67	27	130	60	450	4	454
Part non courante	468	124	72	56	125	247	1 092	184	1 276
TOTAL DES PROVISIONS POUR AUTRES PASSIFS ET DETTES SUR INVESTISSEMENTS	595	163	139	83	255	307	1 542	188	1 730

7.1.1 Provisions pour litiges

Au 31 décembre 2015 et 2014, les provisions pour litiges couvrent essentiellement les actions relatives à l'amiante intentées contre le Groupe. Ces provisions sont explicitées plus en détail dans le chapitre 7.2 « Passifs éventuels et litiges ».

En 2014, la variation des provisions s'expliquait essentiellement par le paiement de l'amende pour litige concurrentiel pour un montant de 715 millions d'euros.

7.1.2 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.

7.1.3 Provisions pour restructuration

Au 31 décembre 2015, après prise en compte d'une dotation nette de 53 millions d'euros, les provisions pour restructuration s'élèvent à 139 millions d'euros (174 millions au 31 décembre 2014) et concernent notamment le Benelux (44 millions d'euros), l'Allemagne (32 millions d'euros), la France (17 millions d'euros), la Grande-Bretagne (11 millions d'euros) et les États-Unis (10 millions d'euros).

7.1.4 Provisions pour charges de personnel

Ces provisions comprennent essentiellement des indemnités dues au personnel non liées à des opérations de restructuration.

7.1.5 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.

7.1.6 Provisions pour autres risques

Au 31 décembre 2015, les provisions pour autres risques s'élèvent à 307 millions d'euros et concernent notamment, l'Allemagne (95 millions d'euros), la France (71 millions d'euros), les États-Unis (55 millions d'euros), l'Amérique latine (35 millions d'euros) et l'Italie (22 millions d'euros).

7.1.7 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 2015, la variation des dettes sur investissements concerne essentiellement des puts sur minoritaires.

7.2 Passifs éventuels et litiges

Les risques juridiques auxquels le Groupe est le plus exposé sont les risques relatifs aux litiges liés à l'amiante, en France et aux États-Unis, et en matière de concurrence.

7.2.1 Litiges relatifs à l'amiante

7.2.1.1 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, de nouvelles actions individuelles émanant d'anciens salariés de ces sociétés, à raison des maladies professionnelles liées à l'amiante dont ils sont ou ont été atteints, ou

de leurs ayants droit, sont venues s'ajouter en 2015 à celles engagées depuis 1996. 796 actions au total au 31 décembre 2015 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 796 procédures, 736 sont au 31 décembre 2015 définitivement terminées tant sur le fond que sur le montant des indemnisations. Dans ces dossiers les juridictions ont toutes retenu la responsabilité de l'employeur au titre de la faute inexcusable.

Les indemnisations définitivement versées par Everite et Saint-Gobain PAM l'ont été pour un montant global d'environ 1,5 million d'euros.

Concernant les 60 actions restant en cours contre Everite et Saint-Gobain PAM au 31 décembre 2015, deux sont terminées sur le fond mais sont, pour la fixation du montant des indemnisations, en attente d'arrêts de Cour d'appel. 23 autres de ces 60 actions sont terminées sur le fond ainsi que sur la fixation du montant des indemnisations, mais sont en cours sur l'affectation de la charge financière des indemnisations.

Sur les 35 actions restantes, 34 sont, au 31 décembre 2015, en cours sur le fond, à différents stades de la procédure : cinq sont en cours de procédure administrative devant des Caisses d'assurance maladie, 29 sont pendantes devant des Tribunaux des Affaires de Sécurité Sociale. La dernière action a fait l'objet d'une radiation d'instance, le demandeur pouvant en solliciter le rétablissement à tout moment pendant un délai de deux ans.

Par ailleurs, 212 actions de même nature ont été au total au 31 décembre 2015 engagées depuis l'origine par des salariés ou anciens salariés de treize 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 2015, 152 procédures étaient définitivement terminées, sur lesquelles 79 décisions ont retenu la faute inexcusable de l'employeur.

Les indemnisations définitivement versées par ces sociétés l'ont été pour un montant global d'environ 1,33 million d'euros.

S'agissant des 60 actions restant en cours au 31 décembre 2015, une en est encore au stade de l'instruction par la Caisse d'assurance maladie, 41 sont en cours sur le fond dont 28 pendantes devant des Tribunaux des Affaires de Sécurité Sociale, douze devant des Cours d'appel et une devant la Cour de cassation. Par ailleurs treize actions sont terminées sur le fond mais en cours sur les indemnisations et/ou sur l'affectation de la charge financière des indemnisations, dont dix devant des Cours d'appel et deux devant la Cour de Cassation. Enfin les cinq actions restantes ont fait l'objet de radiation d'instance, le demandeur pouvant en solliciter le rétablissement à tout moment pendant un délai de deux ans.

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 2015, engagées par des salariés ou anciens salariés non atteints de maladie professionnelle due à l'amiante, bénéficiaires ou non de l'ACAATA, en vue d'obtenir l'indemnisation de divers préjudices ayant pour origine leur exposition prétendue à l'amiante. Sur ces 822 procédures, 499 sont définitivement terminées. Trois demandeurs ont été totalement déboutés ; pour les 496 autres, dont l'exposition au risque a été reconnue, les condamnations ont été prononcées pour un montant global d'indemnisation de 5,394 millions d'euros. Sur les 323 actions restantes, 61 sont en instance devant les Cours d'appel compétentes, 129 sont en instance devant le bureau de jugement des Conseils de prud'hommes compétents, cinq sont en instance devant la Cour de cassation et 119 ont fait l'objet d'une radiation d'instance, le demandeur pouvant en solliciter le rétablissement à tout moment pendant un délai de deux ans. Enfin, six actions ont été déclarées caduques par les Conseils de prud'hommes compétents et trois demandeurs se sont désistés de l'instance qu'ils avaient engagée.

Il est précisé que les chiffres ci-dessus n'incluent pas les actions engagées contre les sociétés ne faisant plus partie du Groupe.

7.2.1.2 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 2015

Le nombre de nouveaux litiges mettant en cause CertainTeed était d'environ 3 200 en 2015, comparé à 4 000 en 2014 et 4 500 en 2013. Sur les dernières années, le nombre de nouveaux litiges est resté globalement stable.

Les litiges visant CertainTeed sont réglés dans la quasi-totalité des cas par voie de transaction ou rejetés. Environ 4 600 litiges du stock des litiges en cours ont ainsi fait l'objet d'une transaction en 2015 (contre 6 500 en 2014 et 4 500 en 2013). Compte tenu du stock de litiges existant à fin 2014 (37 000), des nouveaux litiges survenus pendant l'exercice et des litiges ainsi résolus par voie de transaction, environ 35 600 litiges demeuraient en cours au 31 décembre 2015. 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 90 millions d'euros au titre de l'exercice 2015, destinée à faire face à l'évolution des litiges. Ce montant est identique à celui comptabilisé en 2014 et en 2013. La provision pour litige amiante chez CertainTeed aux États-Unis s'établit au 31 décembre 2015 à 533 millions d'euros, soit 581 millions de dollars (contre 470 millions d'euros, soit 571 millions de dollars au 31 décembre 2014 et 407 millions d'euros, soit 561 millions de dollars au 31 décembre 2013).

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 2015 mais pour lesquels les indemnisations n'ont été versées qu'en 2015 et pour partie à des litiges entièrement réglés et indemnisés en 2015), ainsi que des indemnisations (nettes de couvertures d'assurance) versées en 2015 par les autres activités du Groupe impliquées dans des actions judiciaires liées à l'amiante, s'est élevé à 59 millions d'euros soit 65 millions de dollars (contre 51 millions d'euros soit 68 millions de dollars en 2014 et 66 millions d'euros soit 88 millions de dollars en 2013).

7.2.1.3 Situation au Brésil

Au Brésil, les anciens salariés des sociétés du Groupe qui sont atteints de maladies professionnelles liées à l'amiante se voient proposer, selon les cas, soit une indemnisation exclusivement pécuniaire, soit une assistance médicale à vie assortie d'une indemnisation ; seul un petit nombre de contentieux d'anciens salariés ou de leurs ayants droit est en cours à fin décembre 2015 à cet égard, et ils ne présentent pas à ce jour de risque significatif pour les filiales concernées.

7.2.2 Droit de la concurrence et procédures liées

7.2.2.1 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. Aux termes de cette notification, le secrétariat a demandé à la Commission de prononcer à l'égard de Sanitas Troesch une sanction d'environ 117 millions de francs suisses aux motifs que Sanitas Troesch et certains de ses concurrents se seraient notamment concertés en 2005 et en 2012 sur une baisse des prix « bruts » (« *gross prices* »).

La Commission a indiqué dans un communiqué de presse en date du 3 juillet 2015 que l'amende totale prononcée à l'encontre de toutes les sociétés concernées sera de 80 millions de francs suisses. Pour Sanitas Troesch, elle s'élève à 28,5 millions de francs suisses. La décision elle-même ne sera disponible que dans plusieurs mois. Sanitas Troesch réfute toujours fermement les griefs avancés ; une provision pour litiges a néanmoins été passée au 31 décembre 2015 pour un montant de 27 millions d'euros.

7.2.2.2 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 notification de griefs de la part de l'Autorité de la concurrence française. Le seul grief reproché est d'avoir échangé, entre 2002 et 2007, des informations prétendues stratégiques et confidentielles relatives à une demande de certification déposée par Actis pour un de ses produits et relatives à un contentieux devant le Tribunal de commerce de Versailles, opposant Actis au Syndicat des fabricants d'isolants en laines minérales manufacturées (FILMM), dont Saint-Gobain Isover est membre.

Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain contestent ce grief et ont déposé leurs écritures en réponse le 6 novembre 2014. Après communication du rapport de l'Autorité de la concurrence le 10 août 2015, les deux sociétés ont rendu leur mémoire en réponse le 29 octobre 2015 et restent désormais en attente d'une date d'audience devant le collège.

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.

7.2.2.3 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 judgement* » en mai 2015 afin de mettre fin aux procédures civiles. Cette demande a été admise le 18 février 2016 par le tribunal compétent. Un appel contre cette décision reste possible.

7.2.3 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 8 – FINANCEMENT ET INSTRUMENTS FINANCIERS

8.1 Facteurs de risques: risques financiers

8.1.1 Risque de liquidité

a) Risque de liquidité des financements

Le Groupe pourrait, dans un contexte de crise, ne pas être en mesure d'accéder aux financements ou refinancements nécessaires à ses investissements sur les marchés du crédit ou des capitaux, ou d'y accéder à des conditions satisfaisantes.

La Direction de la Trésorerie et du Financement de la Compagnie de Saint-Gobain, société mère du Groupe, gère le risque de liquidité lié à la dette nette globale du Groupe. Les filiales contractent leur financement à court ou à long terme, sauf cas particulier, auprès de la Compagnie de Saint-Gobain ou des pools de trésorerie des Délégations nationales.

La politique du Groupe vise à assurer le renouvellement de ses financements et, dans le respect de cet objectif, à en optimiser le coût financier. Ainsi, la part de la dette à long terme dans la dette nette totale est toujours maintenue à un niveau élevé. De même, l'échéancier de cette dette à long terme est étalé de manière à répartir sur différents exercices les appels au marché effectués lors de son renouvellement.

Les emprunts obligataires constituent la principale source de financement à long terme utilisée et sont généralement émis dans le cadre du programme de *Medium Term Notes*. Le Groupe dispose, en outre, d'un emprunt perpétuel, de titres participatifs, d'un programme de titrisation à long terme, d'emprunts bancaires et de contrats de location-financement.

Les dettes à court terme sont composées d'emprunts émis dans le cadre des programmes de Billets de Trésorerie, parfois d'*Euro Commercial Paper* ou d'*US Commercial Paper*, mais aussi de créances titrisées et de concours bancaires. Les actifs financiers sont constitués de valeurs mobilières de placement et de disponibilités.

Pour sécuriser la liquidité de ses financements, la Compagnie de Saint-Gobain dispose de lignes de crédit confirmées sous la forme de crédits syndiqués.

La note 8.3 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 notation de la dette à long terme de Saint-Gobain a été confirmée par Standard & Poor's le 9 décembre 2014 à BBB avec une perspective stable.

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

Il ne peut être garanti que la Société soit en mesure de préserver la notation de son risque de crédit à son niveau actuel. Une dégradation éventuelle de la notation du risque de crédit du Groupe pourrait restreindre sa capacité à lever des fonds et se traduire par une augmentation du taux d'intérêt auquel il pourrait emprunter à l'avenir.

b) Risque de liquidité des placements

Lorsque le Groupe a recours à des placements financiers (que ce soit sous la forme de dépôts bancaires à court terme, d'achats d'OPCVM ou équivalents), il privilégie systématiquement des instruments de type monétaire et/ou obligataire afin de limiter le risque de non-liquidité ou de forte volatilité de ces placements.

8.1.2 Risques de marché

a) Risque de taux

La Direction de la Trésorerie et du Financement de la Compagnie de Saint-Gobain gère le risque de taux lié à la dette globale du Groupe. Les filiales qui utilisent des instruments dérivés de couverture ont généralement pour contrepartie la Compagnie de Saint-Gobain.

La politique du Groupe vise à garantir le coût financier de sa dette à moyen terme contre le risque de taux et, dans le respect de cet objectif, à l'optimiser. Le Groupe a défini dans sa politique les produits dérivés susceptibles d'être utilisés comme instruments de couverture, parmi lesquels les *swaps* de taux, les *Cross Currency Swaps*, les options – y compris *caps*, *floors* et *swaptions* – et les contrats de taux à terme.

Le tableau ci-après présente, au 31 décembre 2015, 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	16	5
Baisse de 50 points de base des taux d'intérêt	(16)	(5)

La note 8.4 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.

b) Risque de change

Les politiques de couverture des risques de change décrites ci-après pourraient s'avérer insuffisantes pour protéger le Groupe contre des variations volatiles ou inattendues des taux de change résultant des conditions économiques et de marché.

Pour réagir aux fluctuations de change, la politique du Groupe consiste à couvrir, entre autres, les transactions commerciales effectuées par les entités du Groupe dans des devises autres que leurs devises fonctionnelles. La Compagnie de Saint-Gobain et ses filiales sont susceptibles de recourir à des options et des contrats de change à terme pour couvrir les expositions nées de transactions commerciales constatées ou prévisionnelles.

Les filiales contractent généralement avec la Compagnie de Saint-Gobain, société mère du Groupe, qui exécute pour leur compte ces opérations de couverture de change, ou avec les pools de trésorerie des Délégations nationales, ou, à défaut, avec leurs banques.

La plupart des contrats de change à terme ont des échéances courtes, de trois mois environ. Toutefois, la passation d'une commande peut donner lieu à la conclusion d'un contrat à terme d'une maturité supérieure.

L'exposition au risque de change du Groupe fait l'objet d'un suivi sous la forme d'un *reporting* mensuel intégrant les positions de change des filiales. Au 31 décembre 2015, le taux de couverture de la position de change couvrable du Groupe s'élève à 98 %.

Au 31 décembre 2015, 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	0	5
USD	4	8
Autres devises	0	5
TOTAL	4	18

Le tableau ci-après présente, au 31 décembre 2015, 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	(0,5)
USD	(0,5)
Autres devises	(0,5)
TOTAL	(1,5)

Une diminution de 10 % du cours des devises ci-dessus, au 31 décembre 2015, 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 8.4 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail des instruments de couverture du risque de change.

c) Risque sur énergie et matières premières

Le Groupe est exposé aux variations du cours des énergies qu'il consomme et des matières premières nécessaires à la conduite de ses activités. Les politiques de couverture mises en place pour les achats d'énergie et de matières premières pourraient s'avérer insuffisantes pour protéger le Groupe contre des variations importantes ou inattendues des cours, qui pourraient résulter de l'environnement financier et économique.

Pour réduire son exposition aux fluctuations de prix des énergies qu'il consomme, le Groupe peut couvrir une partie de ses achats de fioul, gaz et électricité par des *swaps* et des options négociés principalement dans la devise fonctionnelle des entités recourant à ces couvertures. L'organisation de la couverture des achats de fioul, gaz et électricité relève de comités de pilotage constitués de la Direction financière du Groupe, de la Direction des Achats du Groupe et des Délégations concernées.

Les opérations de couverture des achats de ces énergies (hors achats à prix fixes auprès des fournisseurs négociés directement par la Direction des Achats) sont traitées prioritairement par la Direction de la Trésorerie et du Financement (ou avec les trésoreries des Délégations nationales) sur la base des instructions qui sont transmises par 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 8.4 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail des instruments de couverture du risque sur énergie et matières premières.

8.1.3 Risque sur action

Le Groupe est exposé aux variations du cours de l'action Saint-Gobain à travers son plan d'attribution d'unités de performance. Pour réduire son exposition aux fluctuations du cours de l'action, le Groupe a recours à des instruments de couverture tels que les *Equity Swaps*.

En cas de variation du cours de l'action Saint-Gobain, la variation de charge constatée en compte de résultat serait compensée par les couvertures mises en place.

La note 8.4 de l'annexe aux comptes consolidés présente le détail des instruments de couverture du risque sur action.

8.1.4 Risque de crédit des contreparties financières

Le Groupe est exposé au risque de défaut des institutions financières qui détiennent ou gèrent ses liquidités et autres instruments financiers, lequel peut engendrer des pertes pour le Groupe.

Le Groupe limite l'exposition au risque de défaut de ses contreparties en ne faisant appel qu'à des institutions financières de bonne réputation et en surveillant régulièrement leurs notations. Néanmoins, la qualité de crédit d'une contrepartie financière peut évoluer rapidement et le niveau élevé d'une notation ne permet pas d'éliminer le risque de détérioration rapide de sa situation financière. En conséquence, la politique du Groupe en matière de sélection et de suivi de ses contreparties ne permet pas d'éliminer toute exposition à leur risque de défaut.

Pour les opérations exposant la Compagnie de Saint-Gobain à un risque de contrepartie, la Direction de la Trésorerie et du Financement travaille principalement avec des contreparties financières ayant une note de crédit long terme supérieure ou égale à A- chez Standard & Poor's ou A3 chez Moody's. La Direction de la Trésorerie et du Financement veille également à ne pas avoir une concentration excessive des risques, en tenant compte du niveau relatif des CDS (« *Credit Default Swap* ») de chaque contrepartie.

8.2 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).

(en millions d'euros)	Exercice 2015	Exercice 2014 retraité
Coût de l'endettement financier brut	(444)	(497)
Produits de trésorerie et d'équivalents de trésorerie	25	31
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(419)	(466)
Coût financier des retraites	(393)	(392)
Rendement des fonds	297	294
COÛT FINANCIER DES RETRAITES NET	(96)	(98)
Autres charges financières	(131)	(111)
Autres produits financiers	17	12
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(114)	(99)
RÉSULTAT FINANCIER	(629)	(663)

Les instruments financiers comptabilisés au coût amorti émis par la Compagnie de Saint-Gobain et par Saint-Gobain Nederland représentent une charge financière de 396 millions d'euros (519 millions d'euros en 2014).

8.3. Endettement net

8.3.1 Emprunts et dettes financières

a) 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.

b) Dettes financières à court terme

Les dettes financières à court terme comprennent la part à court terme des emprunts cités ci-dessus ainsi que les programmes de financement à court terme comme les *Commercial Paper* ou les Billets de trésorerie, les titrisations à court terme, les concours bancaires et autres dettes bancaires à court terme et la juste valeur des dérivés liés à l'endettement non qualifiés de couverture.

Les dettes financières à court terme, hors dérivés liés à l'endettement non qualifiés de couverture, 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.

c) 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.

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES
NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

Les dettes long terme et court terme du Groupe se décomposent comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2015	31 décembre 2014
Émissions obligataires	6 663	7 690
Emprunt perpétuel et titres participatifs	203	203
Titrisation long terme	200	400
Autres dettes à long terme y compris location-financement	251	380
Juste valeur des dérivés de couverture de taux	13	40
PARTIE LONG TERME DES DETTES FINANCIÈRES	7 330	8 713
PARTIE COURT TERME DES DETTES FINANCIÈRES	2 231*	1 389
Programmes court terme (<i>US CP, Euro CP, Billets de trésorerie</i>)	0	0
Titrisation court terme	178	107
Concours bancaires et autres dettes bancaires court terme	441	508
Juste valeur des dérivés liés à l'endettement non qualifiés de couverture	(3)	(3)
EMPRUNTS À MOINS D'UN AN ET BANQUES CRÉDITRICES	616	612
TOTALE DETTE BRUTE	10 177	10 714
Disponibilités sur comptes bancaires	(1 232)	(1 285)
Portefeuille OPCVM et valeurs assimilées	(4 148)	(2 208)
DISPONIBILITÉS ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	(5 380)	(3 493)
TOTAL DETTE NETTE AVEC INTÉRÊTS COURUS	4 797	7 221

* Dont – 22 millions d'euros de juste valeur des dérivés de couverture de taux.

La juste valeur des dettes brutes à long terme (parts long et court terme) gérées par la Compagnie de Saint-Gobain s'élève à 9,3 milliards d'euros au 31 décembre 2015 (pour une valeur comptable enregistrée de 8,6 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.

8.3.2 Échéancier de la dette brute

L'échéancier de la dette brute du Groupe au 31 décembre 2015 se décompose comme suit :

<i>(en millions d'euros)</i>	Devise	Moins d'1 an	De 1 à 5 ans	Au-delà de 5 ans	Total
Émissions Obligataires	EUR	1 200	3 101	2 701	7 002
	GBP	409		745	1 154
	JPY		38		38
	NOK		78		78
Emprunt perpétuel et titres participatifs	EUR			203	203
Titrisation long terme	EUR	378	200		578
Autres dettes à long terme y compris location-financement	Toutes devises	106	90	161	357
Juste valeur des dérivés de couverture de taux	Toutes devises	(22)		13	(9)
Intérêts courus dette long terme	Toutes devises	160			160
TOTAL DETTE LONG TERME		2 231	3 507	3 823	9 561
TOTAL DETTE COURT TERME	Toutes devises	616			616
TOTAL DETTE BRUTE		2 847	3 507	3 823	10 177

Au 31 décembre 2015, 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 :

<i>(en millions d'euros)</i>	Moins d'1 an	De 1 à 5 ans	Au-delà de 5 ans	Total
Intérêts futurs de la dette brute long terme	325	757	750	1 832

Les intérêts sur l'emprunt perpétuel et sur les titres participatifs sont calculés jusqu'en 2049.

8.3.3 Emprunts obligataires

Le 13 mars 2015, la Compagnie de Saint-Gobain a réalisé l'émission d'un placement privé de 500 millions d'euros à échéance septembre 2016 avec un coupon variable EURIBOR 3 mois + 0,27%. Cette opération permet au Groupe d'optimiser son coût de financement moyen.

Le 30 septembre 2015, la Compagnie de Saint-Gobain a remboursé un emprunt obligataire de 1 milliard d'euros arrivé à maturité.

8.3.4 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 2015 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 2015 s'est élevé à 18,94 euros.

Ces titres ne sont pas remboursables et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

8.3.5 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 2015 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 2015 s'est élevé à 3,61 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 2015 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 2015 s'est élevé à 59,28 euros, payé en deux fois (28,45 euros + 30,83 euros).

L'ensemble de ces titres participatifs n'est pas remboursable et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

8.3.6 Programmes de financement

Le Groupe dispose de programmes de financement à moyen et long terme (*Medium Term Notes*) et à court terme (*Commercial Paper* et Billets de trésorerie).

À la date du 31 décembre 2015, la situation de ces programmes s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Tirages autorisés	Limites autorisées au 31 décembre 2015	Encours au 31 décembre 2015	Encours au 31 décembre 2014
<i>Medium Term Notes</i>		15 000	7 719	8 219
<i>US Commercial Paper</i>	jusqu'à 12 mois	919*	0	0
<i>Euro Commercial Paper</i>	jusqu'à 12 mois	919*	0	0
Billets de trésorerie	jusqu'à 12 mois	3 000	0	0

* Équivalent à 1 000 millions d'USD sur la base du taux de change au 31 décembre 2015.

Conformément aux usages du marché, les tirages de Billets de trésorerie, *Euro Commercial Paper* et *US Commercial Paper* sont généralement effectués pour une durée allant de un à six mois. Compte tenu de leur renouvellement fréquent, ils sont classés dans la dette à taux variable.

8.3.7 Lignes de crédit syndiquées

La Compagnie de Saint-Gobain dispose de lignes de crédit sous forme de crédits syndiqués, dont l'objet principal est de constituer une source de financement sécurisée pour le Groupe Saint-Gobain (y compris le support éventuel de ses programmes de financement à court terme : *US Commercial Paper*, *Euro Commercial Paper* et Billets de trésorerie) :

- un premier crédit syndiqué de 1,5 milliard d'euros à échéance décembre 2017 a été conclu en décembre 2012. Ce crédit syndiqué a été renégocié en décembre 2013 et prorogé jusqu'en décembre 2018 ;
- un second crédit syndiqué de 2,5 milliards d'euros à échéance décembre 2018 comprenant deux options d'extension d'un an supplémentaire chacune, a été conclu en décembre 2013. Dans le cadre de la première option d'extension, ce crédit syndiqué a été prorogé en décembre 2014 d'une année supplémentaire, portant sa maturité à décembre 2019. Dans le cadre de la seconde option d'extension, ce crédit syndiqué a été prorogé en décembre 2015 d'une année supplémentaire, portant sa maturité à décembre 2020.

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 2015, aucune de ces deux lignes de crédit n'est utilisée.

8.3.8 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 Finance, l'autre par l'intermédiaire de sa filiale américaine Saint-Gobain Receivables Corporation.

Le programme français a été signé le 2 décembre 2013 pour un montant maximal de 600 millions d'euros. Il s'élève à 578 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 516 millions d'euros au 31 décembre 2014. Sur la base de fluctuations saisonnières historiques des créances à céder et des caractéristiques du contrat, 200 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 21 octobre 2015. Il s'élève à 178 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 107 millions d'euros au 31 décembre 2014.

8.3.9 Concours bancaires courants et autres dettes bancaires court terme

Ce poste comprend l'ensemble des comptes bancaires débiteurs du Groupe (financement par découvert bancaire), les emprunts bancaires locaux à court terme réalisés par les filiales et les intérêts courus sur la dette court terme.

8.3.10 Dettes garanties par des actifs

Une partie des dettes, pour un montant de 11 millions d'euros au 31 décembre 2015, est garantie par des actifs immobilisés (hypothèques et nantissements de titres).

8.4. 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 39, tous ces instruments sont comptabilisés au bilan à leur juste valeur, qu'ils entrent dans une relation de couverture ainsi qualifiable et reconnue en IAS 39 ou non.

L'impact de la variation de juste valeur des instruments dérivés inclus dans des relations de couverture dites de « juste valeur » et des instruments dérivés non qualifiés comptablement d'instruments de couverture au cours de l'exercice est enregistré en compte de résultat (en résultat opérationnel pour les dérivés de change d'exploitation et de matières premières non qualifiés et en résultat financier pour les autres dérivés). En revanche, l'impact de la part efficace de la variation de juste valeur des instruments dérivés inclus dans des relations de couverture dites de « flux futurs » est comptabilisé directement en capitaux propres, la part inefficace étant comptabilisée dans le compte de résultat.

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.

Les principaux instruments dérivés utilisés par le Groupe sont les suivants :

(en millions d'euros)	Juste valeur au 31 décembre 2015			Juste valeur au 31 décembre 2014	Nominal réparti par échéance au 31 décembre 2015			Total
	Dérivés actif	Dérivés passif	Total		Moins d'1 an	De 1 à 5 ans	Au-delà de 5 ans	
COUVERTURE DE JUSTE VALEUR			0	0				0
Couverture de flux futurs								
Change	232	(5)	227	(7)	2 900	30	0	2 930
Taux	0	(13)	(13)	(40)	0	0	436	436
Énergie et matières premières	0	(9)	(9)	(9)	29	2	0	31
Autres risques	6	0	6	(1)	0	79	0	79
COUVERTURE DE FLUX FUTURS - TOTAL	238	(27)	211	(57)	2 929	111	436	3 476
Dérivés non qualifiés conclus principalement par la Compagnie de Saint-Gobain								
Change	7	(4)	3	3	1 995	0	0	1 995
Taux	22	0	22	0	39	0	0	39
Énergie et matières premières	6	(6)	0	0	30	0	0	30
DÉRIVÉS NON QUALIFIÉS - TOTAL	35	(10)	25	3	2 064	0	0	2 064
TOTAL	273	(37)	236	(54)	4 993	111	436	5 540
dont dérivés rattachés à la dette nette	27	(15)	12	(37)				

8.4.1 Instruments de change

- *Swaps* de change

Les *swaps* de change sont principalement utilisés par le Groupe pour sa gestion de trésorerie en devises à l'aide de ressources principalement en euro.

- Changes à terme et options de change

Les changes à terme et options de change permettent de couvrir le risque de change des sociétés du Groupe sur leurs opérations en devises, en particulier les opérations commerciales (achats et ventes) et les investissements.

8.4.2 Instruments de taux

- *Swaps* de taux

Les *swaps* de taux utilisés par le Groupe permettent de convertir à taux variable (respectivement fixe) une partie de la dette bancaire ou obligataire contractée à taux fixe (respectivement variable).

- *Cross Currency Swaps*

Les *Cross Currency Swaps* sont utilisés par le Groupe pour convertir une dette en devises (respectivement en euro) en une dette en euro (respectivement en devises).

8.4.3 Énergie et matières premières

- *Swaps* d'énergie et de matières premières

Les *swaps* d'énergie et de matières premières permettent de couvrir le risque de variation du prix d'achat sur certains flux physiques liés aux activités opérationnelles des filiales du Groupe, principalement les approvisionnements d'énergie (fioul, gaz et électricité).

Les dérivés du pôle Conditionnement existant à sa date de cession, essentiellement du fioul, ont été conservés et reclassés en opérations externes. La Compagnie de Saint-Gobain a mis en place un accord de collatéralisation sur ces opérations.

8.4.4 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.

8.4.5 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 2015, cette valorisation n'est pas significative.

8.4.6 Impact en capitaux propres des instruments financiers qualifiés en couverture de flux futurs

Au 31 décembre 2015, la réserve IFRS de couverture de « flux futurs » (« *cash flow hedge reserve* » consolidée) représente un solde créditeur de 181 millions d'euros composé principalement :

- d'un montant créditeur de 227 millions d'euros correspondant à la variation de valeur des couvertures de *swap* de change qualifiées en couverture de flux futurs concernant l'achat du contrôle de Sika ;
- d'un montant débiteur de 31 millions d'euros relatif aux *Cross Currency Swaps* qualifiés en couverture de flux futurs permettant la conversion en euro d'un emprunt obligataire ;
- d'un montant débiteur de 8 millions d'euros correspondant à la variation de valeur des couvertures de taux qualifiées en couverture de flux futurs ;
- d'un montant débiteur de 9 millions d'euros correspondant à la variation de valeur des couvertures d'énergies et de matières premières qualifiées en couverture de flux futurs.

Les dérivés qualifiés en couverture de flux futurs ne présentent pas d'inefficacité significative.

Au 31 décembre 2015, la couverture de flux futurs concernant l'achat du contrôle de Sika a été valorisée à 227 millions d'euros sur la base d'un cours de change spot d'un euro égal à 1,0835 franc suisse. Une augmentation de 10 % de ce cours entraînerait une baisse des capitaux

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES
NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

propres de 238 millions d'euros. Une diminution de 10 % de ce cours aurait le même impact, mais de sens contraire.

8.4.7. Impact en résultat des instruments financiers non qualifiés en couverture de flux futurs

La juste valeur des instruments dérivés qui sont classés dans la catégorie « Actifs et passifs financiers en juste valeur par résultat » est positive de 25 millions d'euros au 31 décembre 2015 (positive de 3 millions d'euros au 31 décembre 2014).

8.4.8. 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 2015, aucun dérivé incorporé matériel à l'échelle du Groupe n'a été identifié.

8.4.9. 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 taux et *Cross Currency Swaps*), s'établit à 3,9 % au 31 décembre 2015 contre 4,3 % au 31 décembre 2014.

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 4,4 % au 31 décembre 2015 contre 4,5 % au 31 décembre 2014.

Le tableau ci-après présente la répartition par type de taux (fixe ou variable) de la dette brute du Groupe au 31 décembre 2015 après gestion par des *swaps* de taux et des *Cross Currency Swaps*.

(en millions d'euros)	Dette brute après gestion des taux		
	Variable	Fixe	Total
EUR	1 412	6 886	8 298
Autres devises	697	1 027	1 724
TOTAL	2 109	7 913	10 022
	21 %	79 %	100 %
Juste valeur des dérivés rattachés à la dette			(12)
Intérêts courus			167
TOTAL DETTE BRUTE			10 177

8.5 Actifs et passifs financiers

La synthèse des actifs et passifs financiers selon la norme IFRS 7 est la suivante :

Au 31 décembre 2015

(en millions d'euros)	Instruments financiers à la juste valeur				Autres instruments financiers	Instruments financiers à la juste valeur selon les hiérarchies IFRS 7			Total des instruments financiers évalués à la juste valeur					
	Rubriques au bilan et classes d'instruments	Notes	Instruments financiers par résultat	Dérivés qualifiés de couverture		Actifs et passifs évalués à la juste valeur (option JV)	Total des instruments financiers évalués à la juste valeur	Actifs disponibles à la vente		Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Total des instruments financiers	Données de niveau 1	Données de niveau 2
Créances clients et autres créances	(3)				0		5 910		5 910					0
Prêts, dépôts et cautions	(6)				0		510		510					0
Titres disponibles à la vente et autres titres	(6)				0	62			62					0
Instruments dérivés actifs			35	238					273			273		273
Disponibilités et équivalents de trésorerie						5 380			5 380		4 148	1 232		5 380
TOTAL ACTIF			35	238		5 380	62	6 420	0	12 135	4 148	1 505	0	5 653
Dettes fournisseurs et autres dettes	(3)					0		(9 142)		(9 142)				0
Dettes financières long terme et court terme						0		(10 189)		(10 189)				0
Instruments dérivés passifs		(10)	(27)			(37)			(37)			(37)		(37)
TOTAL PASSIF		(10)	(27)	0	(37)	0	0	(19 331)	(19 368)	0	(37)	0	0	(37)
TOTAL		25	211	5 380	5 616	62	6 420	(19 331)	(7 233)	4 148	1 468	0	0	5 616

Au 31 décembre 2014

Rubriques au bilan et classes d'instruments	Instruments financiers à la juste valeur				Autres instruments financiers				Instruments financiers à la juste valeur selon les hiérarchies IFRS 7				
	Notes	Instruments financiers par résultat	Dérivés qualifiés de couverture	Actifs et passifs évalués à la juste valeur (option JV)	Total des instruments financiers évalués à la juste valeur	Actifs disponibles à la vente	Prêts et créances	Passifs au coût amorti	Total des instruments financiers	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	(3)				0		6 276		6 276				0
Prêts, dépôts et cautions	(6)				0		457		457				0
Titres disponibles à la vente et autres titres	(6)				0	52			52				0
Instruments dérivés actifs		6	2		8				8		8		8
Disponibilités et équivalents de trésorerie				3 493	3 493				3 493	2 208	1 285		3 493
TOTAL ACTIF		6	2	3 493	3 501	52	6 733	0	10 286	2 208	1 293	0	3 501
Dettes fournisseurs et autres dettes	(3)				0			(9 502)	(9 502)				0
Dettes financières long terme et court terme					0			(10 677)	(10 677)				0
Instruments dérivés passifs		(3)	(59)		(62)				(62)		(62)		(62)
TOTAL PASSIF		(3)	(59)	0	(62)	0	0	(20 179)	(20 241)	0	(62)	0	(62)
TOTAL		3	(57)	3 493	3 439	52	6 733	(20 179)	(9 955)	2 208	1 231	0	3 439

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 9 – CAPITAUX PROPRES ET RÉSULTAT PAR ACTION

9.1 Capitaux propres

9.1.1 Capital

Au 31 décembre 2015, le nombre d'actions composant le capital social de la Compagnie de Saint-Gobain est de 560 943 439 actions au nominal de 4 euros (561 895 566 actions au 31 décembre 2014). Au 31 décembre 2015, le capital est composé d'une seule classe d'actions.

9.1.2 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 ».

9.1.3 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.

9.1.4 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 nombre d'actions propres s'élève à 2 335 918 et à 1 509 600 respectivement aux 31 décembre 2015 et 2014. En 2015, le Groupe a acquis 15 050 261 actions (5 086 047 actions en 2014) directement sur le marché. Le nombre d'actions vendues en 2015 s'est élevé à 1 223 943 contre 1 235 620 en 2014. Enfin, 13 000 000 actions ont été annulées en 2015 et 6 100 000 actions en 2014.

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.

Par ailleurs, pour les besoins d'un plan de rémunération mis en place en janvier 2008 au profit de certains salariés aux États-Unis, des titres de la Compagnie de Saint-Gobain sont détenus par un trust dont le trustee est Wachovia Bank, National Association. Ces actions sont traitées comme étant contrôlées par Saint-Gobain Corporation dans les comptes consolidés du Groupe.

9.2 Résultat par action

Le résultat par action est calculé en divisant le résultat net par le nombre moyen pondéré d'actions en circulation au cours de l'exercice.

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).

	Exercice 2015		Exercice 2014 retraité	
	De base	Dilué	De base	Dilué
Résultat (en millions d'euros)				
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe	374	374	476	476
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession, part du Groupe	921	921	477	477
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE	1 295	1 295	953	953
Nombre d'actions				
Nombre moyen pondéré de titres en circulation	562 001 188		557 672 194	
Nombre moyen pondéré et dilué de titres		564 780 983		560 186 531
Résultat par action (en euros)				
Résultat net des activités poursuivies, part du Groupe par action	0,66	0,66	0,85	0,85
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession, part du Groupe par action	1,64	1,63	0,86	0,85
RÉSULTAT NET, PART DU GROUPE PAR ACTION	2,30	2,29	1,71	1,70

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 959 430 titres au 31 décembre 2015 et des plans d'attribution d'actions de performance soit 1 820 365 titres au 31 décembre 2015.

NOTE 10 – IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS

10.1 Impôts sur les résultats des activités poursuivies

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.

Le résultat net des activités poursuivies avant impôt sur les résultats est le suivant :

(en millions d'euros)	Exercice 2015	Exercice 2014 retraité
Résultat net de l'ensemble consolidé	1 346	1 000
moins :		
Quote-part dans les résultats des sociétés mises en équivalence	43	44
Résultat net des activités cédées ou en cours de cession	929	481
Impôts sur les résultats des activités poursuivies	(248)	(398)
RÉSULTAT DES SOCIÉTÉS INTÉGRÉES DES ACTIVITÉS POURSUIVIES AVANT IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	622	873

La charge d'impôt sur les résultats s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Exercice 2015	Exercice 2014 retraité
IMPÔTS COURANTS	(457)	(409)
France	(40)	(85)
Étranger	(417)	(324)
IMPÔTS DIFFÉRÉS	209	11
France	219	71
Étranger	(10)	(60)
CHARGE TOTALE D'IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	(248)	(398)

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 2015 et 38 % en 2014 et s'analyse de la façon suivante :

(en millions d'euros)	Exercice 2015	Exercice 2014 retraité
IMPÔTS THÉORIQUES CALCULÉS AUX TAUX LOCAUX DE CHAQUE PAYS	(98)	(223)
Dépréciations d'actifs, plus ou moins-values et provision concurrentielle	(125)	(95)
Non-reconnaissance d'impôts différés actifs	(31)	(26)
Report variable	6	(12)
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	8
Coûts relatifs aux dividendes	(1)	(43)
Autres impôts	(5)	(7)
CHARGE TOTALE D'IMPÔT SUR LES RÉSULTATS	(248)	(398)

L'incidence du différentiel de taux d'imposition à l'étranger par rapport au taux en France représente une charge de 329 millions d'euros en 2015 contre une charge de 284 millions d'euros en 2014. Ce montant s'explique par la contribution de certains pays à taux d'impôt plus faibles qu'en France. Les principaux pays contributeurs sont le Royaume-Uni, la République tchèque, la Suisse, la Suède, et la Pologne.

10.2 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.

Au bilan, la variation du montant net des impôts différés actifs et passifs s'explique de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Impôts différés actifs/ (passifs) nets
SITUATION AU 1^{ER} JANVIER 2014	410
(Charges)/produits d'impôts différés	(7)
Variation des impôts différés relatifs aux écarts actuariels IAS 19 (note 4 - effectifs, charges et avantages au personnel)	287
Écarts de conversion	65
Incidence de la variation du périmètre de consolidation et divers	(41)
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2014	714
(Charges)/produits d'impôts différés	202
Variation des impôts différés relatifs aux écarts actuariels IAS 19 (note 4 - effectifs, charges et avantages au personnel)	(18)
Écarts de conversion	52
Incidence de la variation du périmètre de consolidation et divers	(79)
SITUATION AU 31 DÉCEMBRE 2015	871

Les principaux éléments à l'origine de la comptabilisation d'impôts différés sont les suivants :

(en millions d'euros)	31 déc. 2015	31 déc. 2014
Impôts différés actifs	1 337	1 348
Impôts différés passifs	(466)	(634)
IMPÔTS DIFFÉRÉS NETS	871	714
Retraites	1 011	1 007
Marques	(552)	(700)
Amortissements, amortissements dérogatoires et provisions à caractère fiscal	(916)	(1 007)
Déficits reportables	780	793
Autres	548	621
TOTAL	871	714

Les impôts différés sont compensés par entité fiscale, c'est-à-dire par groupes d'intégration fiscale quand ils existent (principalement en France, au Royaume-Uni, en Espagne, en Allemagne, aux États-Unis et aux Pays-Bas).

À l'actif, le Groupe constate 1 337 millions d'euros au 31 décembre 2015 (1 348 millions d'euros au 31 décembre 2014) principalement aux États-Unis (705 millions d'euros) et en Allemagne (221 millions d'euros). Au passif, le Groupe constate 466 millions d'euros au 31 décembre 2015 (634 millions d'euros au 31 décembre 2014) répartis sur différents pays dont le Royaume-Uni (151 millions d'euros). Les autres pays sont d'un montant nettement inférieur.

10.3 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 780 millions d'euros au 31 décembre 2015 contre 793 millions au 31 décembre 2014. 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 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 2015, les actifs d'impôts différés, dont la récupération n'est pas jugée probable, s'élèvent à 427 millions d'euros (426 millions d'euros au 31 décembre 2014) et sont intégralement provisionnés. Les actifs d'impôts différés non reconnus concernent principalement les pays suivants : la Chine, l'Allemagne, les États-Unis, la Belgique, et l'Espagne.

NOTE 11 – ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

NOTE 12 – PRINCIPALES SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

Les principales sociétés consolidées sont présentées ci-dessous, notamment celles dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 100 millions d'euros.

PÔLE MATÉRIAUX INNOVANTS

VITRAGE	Pays	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain Glass France	France	100,00 %
Saint-Gobain Sekurit France	France	100,00 %
Saint-Gobain Glass Logistics	France	100,00 %
Saint-Gobain Sekurit Deutschland GmbH & CO KG	Allemagne	99,99 %
Saint-Gobain Glass Deutschland GmbH	Allemagne	99,99 %
Saint-Gobain Deutsche Glas GmbH	Allemagne	99,99 %
Saint-Gobain Innovative Materials Belgique	Belgique	99,97 %
Saint-Gobain Sekurit Benelux SA	Belgique	100,00 %
Cebrace Cristal Plano Ltda	Brésil	50,00 %
Saint-Gobain Do Brasil Ltda	Brésil	100,00 %
SG Hanglas Sekurit (Shanghai) Co., LTD	Chine	90,24 %
Hankuk Glass Industries Inc.	Corée du Sud	80,47 %
Hankuk Sekurit Limited	Corée du Sud	90,13 %
Saint-Gobain Cristaleria S.L	Espagne	99,83 %
Saint-Gobain India Private Limited	Inde	99,00 %
Saint-Gobain Glass Italia S.p.a	Italie	100,00 %
Saint-Gobain Sekurit Italia S.R.L	Italie	100,00 %
Saint-Gobain Mexico	Mexique	99,83 %
Koninklijke Saint-Gobain Glass Nederland	Pays-Bas	100,00 %
Saint-Gobain Innovative Materials Polska Sp Zoo	Pologne	98,61 %
Saint-Gobain Glass United Kingdom Limited	Royaume-Uni	100,00 %
Vetrotech Saint-Gobain International	Suisse	100,00 %

NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

MATÉRIAUX HAUTE PERFORMANCE	Pays	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain Abrasifs	France	99,98 %
Société Européenne des Produits Réfractaires - SEPR	France	100,00 %
Saint-Gobain Abrasives GmbH	Allemagne	100,00 %
Saint-Gobain Do Brasil Ltda	Brésil	100,00 %
Saint-Gobain Canada, Inc.	Canada	100,00 %
Saint-Gobain Abrasives (Shanghai) Co., LTD	Chine	99,99 %
Saint-Gobain Abrasives, Inc.	États-Unis	100,00 %
Saint-Gobain Ceramics & Plastics, Inc.	États-Unis	100,00 %
Saint-Gobain Performance Plastics Corporation	États-Unis	100,00 %
Saint-Gobain Solar Gard, LLC	États-Unis	100,00 %
Saint-Gobain Adfors America, Inc.	États-Unis	100,00 %
Grindwell Norton Ltd	Inde	51,59 %
Saint-Gobain Abrasivi S.p.a	Italie	99,98 %
SEPR Italia S.p.a	Italie	100,00 %
Saint-Gobain Abrasives BV	Pays-Bas	100,00 %
Saint-Gobain Abrasives Ltd	Royaume-Uni	100,00 %
Saint-Gobain Adfors CZ S.R.O.	République tchèque	100,00 %

PÔLE PRODUITS POUR LA CONSTRUCTION

AMÉNAGEMENT INTÉRIEUR	Pays	Pourcentage de détention direct et indirect
Placoplatre SA	France	99,75 %
Saint-Gobain Isover	France	100,00 %
Saint-Gobain Rigips GmbH	Allemagne	100,00 %
Saint-Gobain Isover G+H Aktiengesellschaft	Allemagne	99,91 %
Saint-Gobain Construction Products Belgium	Belgique	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products South Africa Ltd	Afrique du Sud	100,00 %
Certain Teed Gypsum Canada, Inc.	Canada	100,00 %
Saint-Gobain Placo Iberica	Espagne	99,83 %
CertainTeed Corporation	États-Unis	100,00 %
Certain Teed Gypsum & Ceillings USA, Inc.	États-Unis	100,00 %
Certain Teed Ceillings Corporation	États-Unis	100,00 %
Saint-Gobain India Private Limited	Inde	99,00 %
Saint-Gobain Construction Products Ireland Ltd	Irlande	100,00 %
Saint-Gobain PPC Italia S.p.a	Italie	100,00 %
Mag-Isover K.K.	Japon	99,98 %
Saint-Gobain Construction Products United Kingdom Ltd	Royaume-Uni	100,00 %
Celotex Limited	Royaume-Uni	100,00 %
Saint-Gobain Construction Product Russia	Russie	100,00 %
Saint-Gobain Isover AB	Suède	100,00 %
Saint-Gobain Ecophon AB	Suède	100,00 %
Thai Gypsum Products PLC	Thaïlande	97,36 %
Izocam Ticaret VE Sanayi A.S.	Turquie	47,53 %

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES
NOTES ANNEXES AUX COMPTES CONSOLIDÉS

AMÉNAGEMENT EXTÉRIEUR	Pays	Pourcentage de détention direct et indirect
Saint-Gobain Weber	France	100,00 %
Saint-Gobain PAM	France	100,00 %
Saint-Gobain Weber GmbH	Allemagne	100,00 %
Saint-Gobain PAM Deutschland GmbH	Allemagne	100,00 %
Saint-Gobain Do Brasil Ltda	Brésil	100,00 %
Saint-Gobain Canalização Ltda	Brésil	100,00 %
Saint-Gobain (Xuzhou) Pipe Co., Ltd	Chine	100,00 %
Saint-Gobain (Xuzhou) Pipelines Co., Ltd	Chine	100,00 %
Saint-Gobain Pipelines Co., Ltd	Chine	100,00 %
Saint-Gobain Weber Cemarsa SA	Espagne	99,83 %
Saint-Gobain PAM España SA	Espagne	99,83 %
CertainTeed Corporation	États-Unis	100,00 %
Saint-Gobain PAM Italia S.p.a	Italie	100,00 %
Saint-Gobain Construction Products United Kingdom Ltd	Royaume-Uni	100,00 %
Saint-Gobain PAM UK Ltd	Royaume-Uni	100,00 %
Saint-Gobain Sweden AB	Suède	100,00 %
Saint-Gobain Weber AG	Suisse	100,00 %

PÔLE DISTRIBUTION BÂTIMENT

	Pays	Pourcentage de détention direct et indirect
Distribution Sanitaire Chauffage	France	100,00 %
Lapeyre	France	100,00 %
Saint-Gobain Distribution Bâtiment France	France	100,00 %
Saint-Gobain Building Distribution Deutschland GmbH	Allemagne	100,00 %
Saint-Gobain Distribuição Brasil Ltda	Brésil	100,00 %
Saint-Gobain Distribution Denmark	Danemark	100,00 %
Saint-Gobain Distribucion Construcción, S.L	Espagne	99,83 %
Optimera As	Norvège	100,00 %
Saint-Gobain Distribution The Netherlands B.V	Pays-Bas	100,00 %
Saint-Gobain Building Distribution Ltd	Royaume-Uni	100,00 %
Saint-Gobain Building Distribution CZ, Spol S.R.O	République tchèque	100,00 %
Saint-Gobain Distribution Nordic Ab	Suède	100,00 %
Sanitas Troesch Ag	Suisse	100,00 %

2. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux Actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain S.A.

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la Compagnie de Saint-Gobain, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II - Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Valorisation des actifs corporels et incorporels

Le Groupe procède régulièrement à des tests de valeur de ses actifs : immobilisations corporelles, écarts d'acquisition et autres immobilisations incorporelles, et évalue également s'il existe un indice de perte de valeur des immobilisations corporelles et incorporelles amortissables, selon les modalités décrites dans la note 5.5 « Suivi de la valeur » de l'annexe aux états financiers. Nous avons examiné les modalités de la mise en œuvre de ces tests de dépréciation ainsi que les estimations et hypothèses utilisées et nous avons vérifié que la note 5.5 de l'annexe aux états financiers donne une information appropriée.

Avantages au personnel

La note 4.3 « Provisions pour retraites et avantages au personnel » de l'annexe aux états financiers précise les modalités d'évaluation des avantages au personnel. Ces engagements ont fait l'objet d'une évaluation par des actuaires externes. Nos travaux ont consisté à examiner les données utilisées, à apprécier les hypothèses retenues, à revoir, par sondages, les calculs effectués et à vérifier que la note 4.3 de l'annexe aux états financiers fournit une information appropriée.

Provisions

Comme indiqué dans la note 7 « Autres provisions et passifs courants et non courants, passifs éventuels et litiges » de l'annexe aux états financiers, le Groupe constitue des provisions pour couvrir ses risques. La nature de ces provisions est détaillée dans le paragraphe 7.1 de l'annexe aux états financiers. Sur la base des éléments disponibles lors de nos travaux, nous nous sommes assurés du caractère approprié des modalités et données utilisées pour déterminer les provisions ainsi que de l'information relative à ces provisions fournie en note 7 de l'annexe aux états financiers.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III - Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations données dans le rapport sur la gestion du Groupe.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 25 février 2016

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit



Pierre Coll

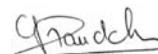


Cécile Saint-Martin

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.



Jean-Paul Thill



Philippe Grandclerc

8

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES COMPTES ANNUELS

3. Comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain (société mère)	232	
Compte de résultat	232	Note 11 – Autres fonds propres 246
Bilan	234	Note 12 – État des provisions 247
Tableau des flux de trésorerie	236	Note 13 – Dettes 248
Annexe aux comptes annuels 2015	237	Note 14 – Transactions avec les entreprises et parties liées 250
Note 1 – Règles et méthodes comptables	237	Note 15 – Inventaire du portefeuille 251
Note 2 – Résultat d'exploitation	238	Note 16 – Renseignements concernant les participations directes de la Compagnie dont la valeur d'inventaire excède 1 % du capital 252
Note 3 – Résultat financier	238	Note 17 – Engagements hors bilan 254
Note 4 – Résultat exceptionnel	238	Note 18 – Informations sur les honoraires des Commissaires aux comptes 255
Note 5 – Impôts sur les bénéfices	238	Note 19 – Informations sur le personnel 256
Note 6 – Immobilisations incorporelles	239	Note 20 – Litiges 256
Note 7 – Immobilisations corporelles	239	Note 21 – Événements postérieurs à la clôture de l'exercice 258
Note 8 – Immobilisations financières	239	
Note 9 – Actif circulant	241	
Note 10 – Capitaux propres	242	
4. Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	259	
5. Rapport de gestion - Comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain	260	
6. Tableau des résultats et autres éléments caractéristiques au cours des cinq derniers exercices	261	
7. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements règlementés	262	

3. Comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain (société mère)

COMPTE DE RÉSULTAT

<i>(en milliers d'euros)</i>	2015	2014
Produits d'exploitation		
Redevances	102 619	99 199
Autres services	73 385	67 789
CHIFFRE D'AFFAIRES NET	176 004	166 988
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	10 219	829
Transferts de charges	24 908	2 699
Autres produits	482	247
TOTAL I	211 613	170 763
Charges d'exploitation		
Autres achats, charges et services externes	(143 283)	(107 701)
Impôts, taxes et versements assimilés	(7 099)	(6 650)
Rémunérations du personnel	(48 691)	(42 809)
Charges sociales	(17 549)	(15 060)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	(10 170)	(38 922)
Autres charges	(2 425)	(2 129)
TOTAL II	(229 217)	(213 271)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION (NOTE 2)	(17 605)	(42 508)
Quotes-parts résultat sur opérations en commun		
PROFITS	TOTAL III	
PERTES	TOTAL IV	
Produits financiers		
De participations	736 458	978 060
Revenus des prêts et placements et produits assimilés	430 260	497 073
Revenus d'autres valeurs mobilières de l'actif immobilisé	14	22
Autres intérêts et produits assimilés	6 417	27 868
Reprises sur dépréciations, provisions et transferts de charges		6 486
Différences positives de change	6 035	3 779
Produits nets s/cessions de valeurs mobilières de placement	2 499	5 189
TOTAL V	1 181 683	1 518 477
Charges financières		
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	(20 080)	(34 207)
Intérêts et charges assimilées	(387 819)	(459 178)
Différences négatives de change		(4)
Charges nettes s/cessions valeurs mobilières de placement	(13)	(7)
TOTAL VI	(407 912)	(493 396)
RÉSULTAT FINANCIER (NOTE 3)	773 771	1 025 081
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔT	756 166	982 573

COMPTE DE RÉSULTAT (SUITE)

<i>(en milliers d'euros)</i>	2015	2014
Produits exceptionnels		
Sur opérations de gestion	873	676
Sur opérations en capital	348 435	138
Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions	13 811	6 659
TOTAL VII	363 119	7 473
Charges exceptionnelles		
Sur opérations de gestion	(336)	(936)
Sur opérations en capital	(157 332)	(2 849)
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	(37 886)	(22 762)
TOTAL VIII	(195 553)	(26 547)
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (NOTE 4)	167 566	(19 074)
IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES (NOTE 5)	TOTAL IX	147 122
TOTAL DES PRODUITS	1 756 414	1 696 713
TOTAL DES CHARGES	(685 560)	(567 347)
RÉSULTAT NET	1 070 854	1 129 366

3. COMPTES ANNUELS - BILAN

BILAN

ACTIF

(en milliers d'euros)	2015			2014
	Brut	Amortissement et dépréciations	Net	
ACTIF IMMOBILISÉ				
Immobilisations incorporelles (note 6)				
Fonds commercial ⁽¹⁾	567	(567)	–	–
Autres immobilisations incorporelles	46 015	(36 845)	9 170	10 100
Immobilisations incorporelles en cours	2 899		2 899	2 076
Immobilisations corporelles (note 7)				
Terrains	51		51	63
Constructions	1 400	(545)	855	920
Autres	8 142	(4 753)	3 389	2 592
Immobilisations corporelles en cours	685		685	179
Immobilisations financières ⁽²⁾ (note 8)				
Titres de participations	13 065 745	(30 079)	13 035 666	13 178 020
Créances rattachées à des participations	11 498 119		11 498 119	11 969 953
Autres titres immobilisés	21 988	(101)	21 887	77
Prêts	1 601 633		1 601 633	1 671 375
Autres immobilisations financières	1 053		1 053	681
TOTAL I	26 248 299	(72 891)	26 175 408	26 836 036
ACTIF CIRCULANT (note 9)				
Créances autres ⁽³⁾	1 497 367		1 497 367	1 523 822
Valeurs mobilières de placement	3 969 204		3 969 204	1 980 577
Disponibilités	478 822		478 822	568 417
Comptes de régularisation				
Charges constatées d'avance ⁽³⁾	1 646		1 646	4 550
TOTAL II	5 947 039	–	5 947 039	4 077 366
Charges à répartir sur plusieurs exercices	TOTAL III	80 715	–	80 715
Écarts de conversion actif	TOTAL IV	–	–	–
TOTAL GÉNÉRAL	32 276 053	(72 891)	32 203 162	31 017 750
(1) dont droit au bail			–	–
(2) dont à moins d'un an			3 434 901	3 334 554
(3) dont à plus d'un an			214	108

PASSIF

<i>(en milliers d'euros)</i>	2015	2014
CAPITAUX PROPRES (note 10)		
Capital social	2 243 774	2 247 582
Primes d'émission, de fusion, d'apport	6 116 418	6 212 332
Écart de réévaluation	45 023	55 532
Réserves		
Réserve légale ^(a)	224 377	224 758
Réserves réglementées	2 617 758	2 617 758
Autres réserves	301 428	301 428
Report à nouveau	4 703 496	4 269 147
Résultat de l'exercice	1 070 854	1 129 366
Provisions réglementées (note 12)	3 247	6 438
TOTAL I	17 326 374	17 064 341
AUTRES FONDS PROPRES (note 11)		
Produits des émissions de titres participatifs	TOTAL I BIS	170 035
		170 035
PROVISIONS (note 12)		
Provisions pour risques	114 109	101 819
Provisions pour charges	180 015	162 074
TOTAL II	294 124	263 893
DETTES⁽¹⁾ (note 13)		
Autres emprunts obligataires	8 531 126	8 974 560
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit ⁽²⁾	33 770	8 765
Emprunts et dettes financières divers	5 494 465	4 419 550
Dettes fiscales et sociales	86 425	71 919
Autres dettes	266 616	44 122
Comptes de régularisation		
Produits constatés d'avance	226	555
TOTAL III	14 412 628	13 519 471
Écarts de conversion passif	TOTAL IV	0
		10
TOTAL GÉNÉRAL	32 203 162	31 017 750
(a) dont réserve de plus-values long terme affectée	14 225	14 225
(1) dont à plus d'un an	6 771 638	7 814 677
dont à moins d'un an	7 640 991	5 704 794
(2) dont concours bancaires courants et soldes créditeurs de banques	33 770	8 765

TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE

<i>(en milliers d'euros)</i>	2015	2014
RÉSULTAT NET	1 070 854	1 129 366
Dotations aux amortissements	23 134	22 916
Dotations/Reprise de provisions	17 781	59 000
Résultat des réalisations d'actifs	(216 383)	(56)
CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT	895 386	1 211 226
(Augmentation) diminution des créances autres	26 455	(203 629)
(Augmentation) diminution des charges à répartir et constatées d'avance	6 461	2 570
Augmentation (diminution) des dettes fiscales et sociales	14 506	(2 061)
Augmentation (diminution) des autres dettes	222 164	(16 773)
VARIATION DES ÉLÉMENTS DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT DE L'EXERCICE	269 586	(219 893)
TRÉSORERIE PROVENANT DE L'EXPLOITATION	1 164 972	991 333
Acquisition d'immobilisations incorporelles	(2 149)	(1 478)
Acquisition d'immobilisations corporelles	(2 195)	(880)
Acquisition de titres de participation et autres titres immobilisés	(1)	(400 014)
Acquisition d'actions propres	(545 287)	(133 822)
Actifs immobilisés cédés	348 435	140
(Augmentation) diminution des créances rattachées à des participations	471 834	519 133
(Augmentation) diminution des prêts long terme	69 742	(444 765)
(Augmentation) diminution des autres immobilisations financières	(372)	(201)
TRÉSORERIE NETTE AFFECTÉE À DES OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT/DE DÉINVESTISSEMENT	340 007	(461 887)
Augmentation de capital	411 567	412 208
Affectation du dividende	(695 017)	(684 560)
Augmentation (diminution) des provisions pour risques et charges	9 259	(806)
Augmentation (diminution) des dettes financières	(443 529)	(907 062)
Augmentation (diminution) des banques créditrices et autres emprunts à court terme	1 100 019	(428 251)
Diminution (augmentation) des valeurs mobilières de placement	(1 976 863)	896 696
Augmentation (diminution) des écarts de conversion	(10)	-
TRÉSORERIE NETTE DÉGAGÉE PAR (OU UTILISÉE PAR) DES OPÉRATIONS DE FINANCEMENT	(1 594 574)	(711 775)
AUGMENTATION (DIMINUTION) NETTE DE LA TRÉSORERIE	(89 595)	(182 329)
Disponibilités au 1 ^{er} janvier	568 417	750 746
Disponibilités au 31 décembre	478 822	568 417
Analyse des disponibilités au 31 décembre		
Banques	478 822	568 417
Caisses	0	0
Total	478 822	568 417

Annexe aux comptes annuels 2015

L'exercice a une durée de douze mois, recouvrant la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2015.

Les notes, ci-après, font partie intégrante des comptes annuels.

Ces comptes annuels ont été arrêtés le 25 février 2016 par le Conseil d'administration.

NOTE 1 - RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les états financiers sont établis conformément au Plan Comptable Général en vigueur, aux dispositions de la législation française et aux principes généralement admis en France.

Les états financiers de l'établissement allemand sont incorporés dans ceux du siège de la Compagnie de Saint-Gobain.

Immobilisations incorporelles

Le fonds commercial reçu en apport, ne bénéficiant pas de protection juridique, a été amorti en 25 ans. Les autres immobilisations incorporelles, constituées de logiciels, sont évaluées à leur coût d'acquisition et sont amorties sur une durée de trois, cinq ou dix ans.

Immobilisations corporelles

Les immobilisations corporelles sont évaluées à leur coût d'acquisition (prix d'achat et frais accessoires), à l'exception des immobilisations acquises avant le 31 décembre 1976 qui ont fait l'objet d'une réévaluation.

Les amortissements sont calculés suivant le mode linéaire ou dégressif en fonction de la durée de vie prévue. Les durées les plus fréquemment utilisées sont les suivantes :

• Constructions	40 à 50 ans	Linéaire
• Agencements des constructions	12 ans	Linéaire
• Installations générales	5 à 12 ans	Linéaire
• Mobilier de bureau	10 ans	Linéaire
• Matériel de bureau	5 ans	Linéaire
• Matériel de transport	4 ans	Linéaire
• Matériel informatique	3 ans	Linéaire ou Dégressif

Immobilisations financières, participations, autres titres immobilisés

Les titres de participation sont entrés en comptabilité à leur coût d'acquisition hors frais accessoires. Périodiquement, et notamment lors de l'inventaire, les titres sont évalués à leur valeur d'utilité. L'estimation de la valeur d'utilité tient compte de différents critères dont la quote-part de capitaux propres sociaux et la quote-part d'actif net comptable consolidé. Au cas par cas des tests spécifiques peuvent être effectués afin de déterminer la valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs sur la base des business plans (ou budgets prévisionnels à long terme) hors frais financiers mais après impôt.

Lorsque la valeur d'utilité est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée. Si elle est supérieure, la plus-value latente n'est pas comptabilisée. Aucune compensation n'est pratiquée entre plus et moins-value.

Les actions propres détenues par la Compagnie de Saint-Gobain, dans le cadre de la couverture de plan d'options d'achats sont classées au bilan dans la rubrique « autres titres immobilisés ». Ces actions font l'objet d'une évaluation au plus bas du prix d'achat, du prix de marché ou du prix de levée des options accordées aux salariés lorsque la levée de celles-ci est probable.

Créances

Les créances sont valorisées à leur valeur nominale. Une provision pour dépréciation est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure à la valeur comptable.

Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement comprennent principalement des OPCVM et FCP monétaires. 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 swap*.

Les charges et les produits financiers relatifs aux *swaps* de taux et aux *cross currency swap* sont reconnus en résultat de façon symétrique à l'enregistrement des charges et des produits générés par l'élément couvert.

Les gains et les pertes latents sur les options de taux qualifiées de couverture sont comptabilisés dans le compte de résultat pour la part représentant leur valeur temps et en compte de bilan pour la part représentant leur valeur intrinsèque. Pour les options de taux non qualifiées comptablement de couverture, leur valeur de marché est enregistrée en compte de résultat.

Pour couvrir les risques de ses filiales sur l'énergie et les matières premières, la Compagnie de Saint-Gobain utilise, principalement, des *swaps* d'énergie et de matières premières. Les charges et les produits financiers relatifs à ces *swaps* sont reconnus en résultat de façon symétrique à l'enregistrement des charges et des produits générés par l'élément couvert.

Pour couvrir le risque lié à l'évolution du cours de l'action Saint-Gobain sur la charge relative aux plans d'unités de performance, la Compagnie de Saint-Gobain utilise des contrats d'*equity swaps*, réglés en espèce, qualifiés comptablement de couverture.

Régimes de l'intégration fiscale et du bénéfice fiscal consolidé

La Compagnie de Saint-Gobain bénéficiait du régime du bénéfice fiscal consolidé prévu à l'article 209 quinquies du Code Général des Impôts. Le dernier agrément au titre de ce régime portait sur les années 2004 à 2006. La Compagnie de Saint-Gobain n'a pas demandé le renouvellement de cet agrément pour la période ouverte à compter du 1^{er} janvier 2007.

Les impôts susceptibles d'être mis ultérieurement à la charge de la Compagnie de Saint-Gobain dans le cadre de l'effet du bénéfice fiscal consolidé dans les filiales ont fait l'objet d'une provision pour impôt. La variation de cette provision est comptabilisée en résultat exceptionnel.

En conséquence, depuis le 1^{er} janvier 2007, seul demeure en vigueur le régime de l'intégration fiscale prévu aux articles 223 A et suivants du Code Général des Impôts.

Les conventions d'intégration fiscale conclues à ce titre entre la Compagnie de Saint-Gobain et ses filiales prévoient la neutralité fiscale pour les filiales intégrées. Dans leur relation avec la Compagnie de Saint-Gobain, société mère intégrante, les filiales acquittent leur impôt comme si elles étaient imposées séparément. En cas de sortie du Groupe, les filiales déficitaires n'ont droit, 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 s'améliore de 24,9 millions d'euros (perte de 17,6 millions d'euros contre une perte de 42,5 millions d'euros en 2014) en raison principalement de la baisse des écarts actuariels sur engagements de retraites et indemnités de fin de carrière par rapport aux montants comptabilisés en 2014.

NOTE 3 - RÉSULTAT FINANCIER

Le résultat financier diminue de 251,3 millions d'euros (773,8 millions d'euros contre 1 025,1 millions d'euros en 2014).

Cette variation s'explique principalement comme suit :

- diminution de 241,6 millions d'euros des produits des participations (dividendes reçus des filiales et remontée du résultat de l'exercice 2015 des filiales de la succursale allemande) ;
- diminution de 19,6 millions d'euros des revenus des prêts, placements et autres produits assimilés nets des frais financiers exposés ;
- un net de reprise de provision – dotation – en amélioration de 7,6 millions d'euros (charge nette de 20,1 millions d'euros en 2015 contre 27,7 millions d'euros en 2014) ;
- un résultat de change en amélioration de 2,3 millions d'euros.

NOTE 4 - RÉSULTAT EXCEPTIONNEL

Le résultat exceptionnel est en profit de 167,6 millions d'euros en raison principalement du profit de 179,4 millions d'euros réalisé sur la cession des titres Saint-Gobain Emballage et Saint-Gobain Vidros, et de la liquidation de Saint-Gobain Nederland, générant un profit de 14,6 millions d'euros, partiellement compensés par des dotations aux provisions pour plans d'attribution d'actions et d'unités de performance et des dotations aux provisions pour impôts pour un total de 25,1 millions d'euros.

NOTE 5 - IMPÔTS SUR LES BÉNÉFICES

Le produit net d'impôt ressort à 147,1 millions d'euros, qui se décompose comme suit :

- un produit d'impôt évalué à 135,7 millions d'euros au titre du régime de l'intégration fiscale (France) 2015, sachant que la perte fiscale propre de la Compagnie de Saint-Gobain (avant ajustements d'intégration) se monterait à 45 millions d'euros ;
- un produit net d'impôt de 11,4 millions d'euros de l'établissement allemand.

En France, le résultat d'intégration fiscale 2015 est déficitaire. Le Groupe dispose par ailleurs de déficits antérieurs reportables. Le total des déficits cumulés reportables est estimé au 31 décembre 2015 à 478,4 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 2015. Au 31 décembre 2015, les économies futures d'impôt qui se rattachent aux déficits restant à imputer sont de 78,9 millions d'euros.

Dans un cas comme dans l'autre, les économies futures d'impôts n'ont pas été reconnues dans les comptes annuels, mais dans les comptes consolidés.

NOTE 6 - IMMOBILISATIONS INCORPORELLES

<i>(en milliers d'euros)</i>	Immobilisations				Amortissements			Valeur nette fin de période	
	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur brute à la fin de l'exercice	Cumulés au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions		Cumulés à la fin de l'exercice
Fonds commercial	567			567	567			567	0
Autres immobilisations incorporelles	46 539	1 325	(1 849)	46 015	36 439	2 106	(1 700)	36 845	9 170
Immobilisations incorporelles en cours	2 076	1 854	(1 031)	2 899	0			0	2 899
	49 182	3 179	(2 880)	49 481	37 006	2 106	(1 700)	37 412	12 069

NOTE 7 - IMMOBILISATIONS CORPORELLES

<i>(en milliers d'euros)</i>	Immobilisations				Amortissements			Valeur nette fin de période	
	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur brute à la fin de l'exercice	Cumulés au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions		Cumulés à la fin de l'exercice
Terrains	63		(12)	51	0			0	51
Constructions	1 430		(30)	1 400	510	65	(30)	545	855
Autres immobilisations corporelles	7 706	1 689	(1 252)	8 143	5 114	888	(1 248)	4 754	3 389
Immobilisations corporelles en cours	179	685	(179)	685	0			0	685
Avances et acomptes	0			0	0			0	0
	9 378	2 374	(1 473)	10 279	5 624	953	(1 278)	5 299	4 980

NOTE 8 - IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES

<i>(en milliers d'euros)</i>	Immobilisations			
	Valeur brute au début de l'exercice	Augmentations	Diminutions	Valeur brute à la fin de l'exercice
Titres de participations	13 208 099	1	(142 355)	13 065 745
Créances rattachées	11 969 953	16 362 015	(16 833 849)	11 498 119
Autres titres immobilisés	175	533 523	(511 710)	21 988
Prêts	1 671 375	4 175 293	(4 245 035)	1 601 633
Autres immobilisations financières	681	606	(234)	1 053
	26 850 283	21 071 438	(21 733 183)	26 188 538

Mouvements sur les titres de participation

<i>(en milliers d'euros)</i>	Augmentations	Diminutions
Cession des titres Saint-Gobain Emballage		(61 553)
Cession des titres Saint-Gobain Vidros		(67 181)
Liquidation de la société Saint-Gobain Nederland BV		(13 621)
Achat de titres Saint-Gobain Isover G+H AG	1	
TOTAL	1	(142 355)

Ventilation à plus ou moins d'un an des créances, prêts et autres immobilisations financières

<i>(en milliers d'euros)</i>	Montant brut	Échéance	
		À un an au plus	À plus d'un an
Créances rattachées à des participations	11 498 119	1 833 918	9 664 201
Prêts	1 601 633	1 600 983	650
Autres	1 053		1 053
TOTAL	13 100 805	3 434 901	9 665 904

Mouvements sur les autres titres immobilisés

<i>(en milliers d'euros)</i>	Augmentations	Diminutions
Achats d'actions propres pour annulation	533 523	
Annulation d'actions propres		(511 670)
Ventes actions SIPAREX		(40)
TOTAL	533 523	(511 710)

Mouvements sur actions propres classées en immobilisations financières

	Nb d'actions détenues	<i>(en milliers d'euros)</i>	
		Valeur Brute	Valeur Nette
AU 31 DÉCEMBRE 2013	0	0	0
Transfert d'actions de VMP en 2014	6 100 000	213 500	213 500
Annulation en 2014	(6 100 000)	(213 500)	(213 500)
AU 31 DÉCEMBRE 2014	0	0	0
Acquisition en 2015	13 563 858	533 523	533 523
Annulation en 2015	(13 000 000)	(511 670)	(511 670)
AU 31 DÉCEMBRE 2015	563 858	21 853	21 853

Au cours de l'exercice 2015, la Compagnie a acheté directement sur le marché 13 863 858 actions d'une valeur nominale de 4 euros, pour un montant de 545,3 millions d'euros dont 55,5 millions d'euros en nominal.

- 13 563 858 actions ont été affectées en actions en attente d'annulation pour un montant de 533,5 millions d'euros dont 54,3 millions d'euros de valeur nominale.
- Le solde, soit 300 000 actions d'une valeur de 11,8 millions d'euros dont 1,2 million d'euros de valeur nominale, a été affecté en valeur mobilière de placement en couverture de plans d'allocation d'actions aux salariés.

Le 5 octobre et le 30 novembre, ont été respectivement annulées 9 000 000 puis 4 000 000 actions.

Il n'y a eu aucune cession effectuée dans le cadre de plans d'options d'achats en 2014 et en 2015.

Au 31 décembre 2015, le nombre total d'actions auto-détenues s'élève à 1 674 679, dont :

- **14 000** actions propres détenues dans le cadre d'un contrat de liquidité (voir note 9 valeurs mobilières de placement) ;
- **563 858** actions propres détenues en vue d'annulation (voir tableau ci-dessus) ;
- **1 096 821** 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

(en milliers d'euros)	Montant brut	Échéance	
		À un an au plus	À plus d'un an
Créances autres	1 497 367	1 497 153	214
Charges constatées d'avance	1 646	1 646	0
TOTAL	1 499 013	1 498 799	214
Provision clients douteux			

Analyse du poste «Créances autres»

(en milliers d'euros)	2015	2014
Comptes courants filiales	1 204 402	1 462 734
Mises au marché <i>swaps</i> et options ⁽¹⁾	256 211	16 614
Clients Groupe	21 796	28 977
Impôts sur les bénéfices	7 518	7 897
Créances fiscales	2 791	1 322
Groupe - produits à recevoir & avoirs à recevoir	1 201	2 175
Clients hors Groupe	957	979
Fournisseurs - avances & acomptes versés	247	564
Retenues à la source	95	123
Dividendes à recevoir		1 653
Autres	2 149	784
TOTAL	1 497 367	1 523 822

⁽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 2015, les valeurs mobilières de placement s'élevaient à 3 969 millions d'euros.

Elles se composent pour l'essentiel de 3 926 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 1 096 821 actions propres détenues en vue de la couverture de plans d'allocation d'actions aux salariés.

Les valeurs mobilières de placement comprennent enfin des titres détenus dans le cadre d'un contrat de liquidité conforme à la Charte de Déontologie de l'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 2015 :

- des parts d'un FCP monétaire euro pour un montant de 4,6 millions d'euros ;
- et 14 000 actions propres pour un montant de 0,6 million d'euros.

Dans le cadre de ce contrat, 1 177 023 actions ont été achetées et 1 223 023 actions ont été vendues en 2015 et 1 290 771 actions avaient été achetées et 1 234 771 actions avaient été vendues en 2014.

Charges à répartir sur plusieurs exercices

(en milliers d'euros)	2015	2014
Frais d'émission d'emprunts obligataires	69 664	89 758
Frais d'émission sur lignes syndiquées	11 051	14 590
CHARGES À RÉPARTIR	80 715	104 348

En 2015, ce compte a enregistré 0,8 million d'euros de frais relatifs à la mise en place des emprunts et les amortissements se sont élevés à 24,4 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 31/12/2014 : 4 euros	Nombre d'actions	Montant du capital (en milliers d'euros)
Valeur du nominal au 31/12/2015 : 4 euros		
Situation au début de l'exercice	561 895 566	2 247 582
Augmentation de capital/Actions gratuites de performance (31 mars 2015)	207 055	828
Augmentation de capital/Plans d'options de souscription (31 mars 2015)	68 601	275
Augmentation de capital/Actions gratuites de performance (7 avril 2015)	28 825	115
Augmentation de capital/Plan d'Épargne Groupe (18 mai 2015)	4 449 939	17 800
Augmentation de capital/plans d'options de souscription (30 juin 2015)	240 615	962
Augmentation de capital/Actions gratuites de performance (30 juin 2015)	685	3
Augmentation de capital/Dividende payé en actions (3 juillet 2015)	6 559 204	26 237
Réduction de capital/Annulation d'actions (5 octobre 2015)	(9 000 000)	(36 000)
Augmentation de capital/Plans d'options de souscription (5 octobre 2015)	431 641	1 727
Augmentation de capital/Actions gratuites de performance (5 octobre 2015)	325	1
Réduction de capital/Annulation d'actions (30 novembre 2015)	(4 000 000)	(16 000)
Augmentation de capital/Plans d'options de souscription (31 décembre 2015)	60 983	244
SITUATION AU 31/12/2015	560 943 439	2 243 774

Au 31 décembre 2015 le capital social s'élève à **2 243 774** milliers d'euros et il se compose de **560 943 439** 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 31/12/2014 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2014	17 064 341
Augmentation de capital/Plans d'options de souscription (31 mars 2015)	1 810
Augmentation de capital/Plan d'Épargne Groupe (18 mai 2015)	143 648
Augmentation de capital/Plans d'options de souscription (30 juin 2015)	8 077
Affectation du dividende relatif à l'exercice 2014	(695 017)
Augmentation de capital/Dividende payé en actions (3 juillet 2015)	239 687
Réduction de capital/Annulation d'actions (5 octobre 2015)	(357 369)
Augmentation de capital/Plans d'options de souscription (5 octobre 2015)	16 715
Réduction de capital/Annulation d'actions (30 novembre 2015)	(154 302)
Augmentation de capital/Plans d'options de souscription (31 décembre 2015)	1 629
Reprise réserves de réévaluation et provisions réglementées	(13 699)
Résultat de l'exercice 2015	1 070 854
CAPITAUX PROPRES AU 31/12/2015 AVANT AFFECTATION DU RÉSULTAT DE L'EXERCICE 2015	17 326 374

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 2015 du capital social par souscription de 4 449 939 actions dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe au prix de 32,44 euros, le produit brut ressort à 144 356 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 143 648 milliers d'euros ;
- l'augmentation en juillet 2015 du capital social par souscription de 6 559 204 actions suite à l'option qui a été offerte aux actionnaires d'opter pour le paiement d'une quote-part de 50 % du dividende en actions : au terme de cette opération, au prix unitaire

de 36,62 euros, il a été constaté un produit brut de 240 198 milliers d'euros et après prise en compte des frais nets d'impôts relatifs à cette opération un produit net de 239 687 milliers d'euros. Le montant du dividende payé en espèces est de 454 819 milliers d'euros ;

- les réductions de capital intervenues le 5 octobre et le 30 novembre 2015 par l'annulation respectivement de 9 000 000 actions et 4 000 000 actions pour un montant brut et net de 357 369 milliers d'euros et 154 302 milliers d'euros ;
- par ailleurs, en mars, juin, octobre et décembre ont également été constatées les souscriptions de 68 601 actions au prix moyen de 26,38 euros, 240 615 actions au prix moyen de 33,57 euros, 431 641 actions au prix moyen de 38,72 euros

et **60 983 actions à un prix moyen de 26,71 euros** dans le cadre des levées réalisées en 2015 au titre de plans d'options de souscription soit un produit brut et aussi net de 28 231 milliers d'euros.

Sous ces effets le **capital social** a diminué de 3 808 milliers d'euros, la **réserve légale** de 381 milliers d'euros et la **prime d'émission** de 95 914 milliers d'euros.

Tandis que le compte **Report à nouveau** a enregistré les mouvements suivants :

• Solde au 31 décembre 2014		
(avant affectation du résultat 2014) :		4 269 147 K€
Mouvements résultant de la 3 ^e résolution de l'AGM du 4 juin 2015 (affectation du résultat) :		
- Résultat de l'exercice 2014 :		1 129 366 K€
- Dividende définitif tenant compte du nombre réel d'actions propres détenues :		<u>- 695 017 K€</u>
• Solde au 31 décembre 2015		
(avant affectation du résultat 2015) :		4 703 496 K€

10.4 Plans d'options sur actions

La Compagnie de Saint-Gobain met en œuvre des plans d'options sur actions réservés à certaines catégories de personnel.

Le Conseil d'administration attribue des options donnant aux bénéficiaires la possibilité d'obtenir des actions Saint-Gobain à un prix 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 qui était de trois ans pour les non-résidents et de quatre ans pour les résidents fiscaux a été uniformément fixé à 4 ans à partir du plan de novembre 2007. Pendant ce délai, aucune des options reçues ne peut être exercée. Le délai maximum de levée des options est de dix ans à partir de la date d'attribution. Le bénéfice des options est perdu en cas de départ du Groupe, sauf décision exceptionnelle du Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain en accord avec le Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance du Conseil d'administration.

Parmi les plans en vigueur au 31 décembre 2015, les plans de 2006 à 2012 sont des plans de souscription d'actions. Pour les plans de 2013 à 2015, 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 2015 la valeur retenue comme assiette de la contribution sociale de 30 %, pour les bénéficiaires appartenant aux sociétés françaises du Groupe, est de 4,90 euros par option octroyée.

Le nombre d'options non levées a évolué comme suit :

	Actions de 4 € nominal	Prix moyen d'exercice (en euros)
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2013	21 463 697	44,05
Options attribuées	234 550	34,13
Options exercées	(718 204)	33,38
Options caduques	(4 797 204)	38,41
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2014	16 182 839	46,04
Options attribuées	224 950	39,47
Options exercées	(801 840)	35,21
Options caduques*	(4 004 092)	40,18
NOMBRE D'OPTIONS NON LEVÉES AU 31 DÉCEMBRE 2015	11 601 857	48,69

* Dont 3 544 442 options du plan d'option de souscription 2005 non levées à expiration du plan, le 16 novembre 2015 et 459 650 options du plan d'option de souscription 2011 devenues caduques suite à non réalisation de la condition de performance.

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS 2015

Le tableau ci-dessous récapitule les données relatives aux plans d'options en vigueur au 31 décembre 2015, après prise en compte de la réalisation partielle des conditions de performance attachées à certains plans :

Date d'attribution	Options exerçables			Options non exerçables		Total options non levées	
	Prix d'exercice (euros)	Nombre d'options	Durée pondérée contractuelle restante en mois	Prix d'exercice (euros)	Nombre d'options	Nombre d'options	Nature des options
2006	52,52	4 306 454	11	–	–	4 306 454	Souscription
2007	64,72	3 403 171	23	–	–	3 403 171	Souscription
2008	25,88	2 074 542	35	–	–	2 074 542	Souscription
2009	36,34	877 940	47	–	–	877 940	Souscription
2010	35,19	0	59	–	–	0	Souscription
2011	31,22	0	71	–	–	0	Souscription
2012	–	–	83	27,71	243 000	243 000	Souscription
2013	–	–	95	38,80	237 250	237 250	ci-dessus § 10.4
2014	–	–	107	34,13	234 550	234 550	ci-dessus § 10.4
2015	–	–	119	39,47	224 950	224 950	ci-dessus § 10.4
TOTAL	–	10 662 107	–	–	939 750	11 601 857	–

Au 31 décembre 2015, 10 662 107 options étaient exerçables à un prix moyen d'exercice de 49,90 euros et 939 750 options au prix moyen d'exercice de 34,93 euros n'étaient pas encore arrivées au terme de la période d'acquisition.

10.5 Plans d'attribution d'actions

Des plans d'attribution d'actions assujettis à des conditions de performance ont été mis en œuvre à partir de 2009.

Au 31 décembre 2015, cinq plans d'attribution d'actions de performance sont en cours :

- **Un plan d'attribution d'actions de performance à émettre au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France et à l'étranger autorisé par le Conseil d'administration du 24 novembre 2011.** L'attribution est assujettie à une condition de présence et à une condition de performance, qui a été partiellement réalisée.

Ce plan porte sur **942 920** actions et il s'analyse comme suit :

- pour les salariés éligibles du Groupe en France la période d'acquisition s'est achevée le 29 mars 2014 et les actions ont été livrées le 30 mars 2014 (nombre d'actions livrées, 172 682, auxquelles s'ajoutent 2 813 actions livrées par anticipation). 238 313 droits sont devenus caducs suite à prise en compte des conditions de performance et 1 752 droits sont devenus caducs suite à démission. La période d'acquisition est suivie d'une période de conservation de 2 ans : sauf décès ou invalidité les actions reçues ne pourront être cédées qu'à compter du 31 mars 2016 ;

- pour les salariés éligibles du Groupe en dehors de la France la période d'acquisition s'achèvera le 30 mars 2016 et les actions seront livrées le 31 mars 2016 (nombre potentiel d'actions à livrer 237 876, auxquelles s'ajoutent 1 050 actions livrées par anticipation). 279 634 droits sont devenus caducs suite à prise en compte des conditions de performance et 8 800 droits sont devenus caducs suite à démissions. Les actions reçues seront immédiatement cessibles.

- **Un plan d'attribution d'actions de performance existantes, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe à l'étranger, autorisé par le Conseil d'administration du 22 novembre 2012.** L'attribution est assujettie à une condition de présence et à une condition de performance.

Ce plan porte sur **542 370** actions de performance, dont 720 ont été livrées par anticipation. La période d'acquisition s'achèvera le 21 novembre 2016, et les actions seront livrées le 22 novembre 2016. Les actions reçues seront immédiatement cessibles.

- **Un plan d'attribution d'actions de performance existantes, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe à l'étranger, autorisé par le Conseil d'administration du 21 novembre 2013.** L'attribution est assujettie à une condition de présence et à une condition de performance.

Ce plan porte sur **541 655** actions de performance, dont 250 ont été livrées par anticipation. La période d'acquisition s'achèvera le 20 novembre 2017, et les actions seront livrées le 21 novembre 2017. Les actions reçues seront immédiatement cessibles.

• **Un plan d'attribution d'actions de performance existantes, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe à l'étranger, autorisé par le Conseil d'administration du 20 novembre 2014.**

L'attribution est assujettie à une condition de présence et à une condition de performance.

Ce plan porte sur 530 240 actions de performance, dont 200 ont été livrées par anticipation. La période d'acquisition s'achèvera le 19 novembre 2018, et les actions seront livrées le 20 novembre 2018. Les actions reçues seront immédiatement cessibles.

• **Un plan d'attribution d'actions de performance existantes, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe à l'étranger, autorisé par le Conseil d'administration du 26 novembre 2015.**

L'attribution est assujettie à une condition de présence et à une condition de performance.

Ce plan porte sur **500 910** actions de performance. La période d'acquisition s'achèvera le 25 novembre 2019, et les actions seront livrées le 26 novembre 2019. Les actions reçues seront immédiatement cessibles.

L'évolution du nombre total de droits à attribution d'actions de performance est la suivante :

Nombre de droits	
NOMBRE D' ACTIONS (DROITS EN COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2013	3 017 486
- droits à actions de performance attribués en novembre 2014	530 240
- création/livraison d'actions	(1 196 844)
- droits devenus caducs ou annulés	(248 591)
NOMBRE D' ACTIONS (DROITS EN COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2014	2 102 291
- droits à actions de performance attribués en novembre 2015	500 910
- création/livraison d'actions	(237 810)
- droits devenus caducs ou annulés	(13 510)
NOMBRE D' ACTIONS (DROITS EN COURS) AU 31 DÉCEMBRE 2015	2 351 881

Le tableau ci-dessous donne pour les cinq plans d'attribution d'actions de performance le calendrier prévisionnel de création/livraison des actions sous réserve des cas de déblocage anticipé pour décès/invalidité et des conditions de présence et de performance restant à remplir :

Date d'attribution	Nombre de droits au 31/12/2015	Échéance de la période d'acquisition					type d'actions
		fin mars 2016	fin nov. 2016	fin nov. 2017	fin nov. 2018	fin nov. 2019	
24/11/2011	237 876	237 876					à émettre
22/11/2012	541 650		541 650				existantes
21/11/2013	541 405			541 405			existantes
20/11/2014	530 040				530 040		existantes
26/11/2015	500 910					500 910	existantes
TOTAL	2 351 881	237 876	541 650	541 405	530 040	500 910	

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 à partir de 2012. Lesdits plans ne donneront pas lieu à émission d'actions nouvelles ou remise d'actions existantes et donneront à leurs bénéficiaires la possibilité de recevoir à long terme une rémunération en espèces dont le montant sera déterminé par référence au cours de bourse de l'action Saint-Gobain :

Au 31 décembre 2015, quatre plans d'attribution d'unités de performance sont en cours :

• **Un plan de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France, dont le principe a été approuvé par le Conseil d'administration du 22 novembre 2012.** Ce plan porte sur 536 400 unités de performance, qui pourront être exercées du 22 novembre 2016 au 21 novembre 2022, sous réserve des conditions de présence et de performance. À fin 2015, 14 550 unités de performance ont été exercées par anticipation.

• **Un plan de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France, dont le principe a été approuvé par le Conseil d'administration du 21 novembre 2013.** Ce plan porte sur 588 535 unités de performance, qui pourront être exercées du 21 novembre 2017 au 20 novembre 2023, sous réserve des conditions de présence et de performance. À fin 2015, 17 450 unités de performance ont été exercées par anticipation.

• **Un plan de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France, dont le principe a été approuvé par le Conseil d'administration du 20 novembre 2014.** Ce plan porte sur 598 400 unités de performance, qui pourront être exercées du 20 novembre 2018 au 19 novembre 2024, sous réserve des conditions de présence et de performance. À fin 2015, 950 unités de performance ont été exercées par anticipation.

• **Un plan de rémunération à long terme sous la forme d'unités de performance, au profit de certains cadres et dirigeants du Groupe en France, dont le principe a été approuvé par le Conseil d'administration du 26 novembre 2015.** Ce plan porte sur 556 340 unités de performance, qui pourront être exercées du 26 novembre 2019 au 25 novembre 2025, sous réserve des conditions de présence et de performance.

10.7 Plan d'Épargne du Groupe (PEG) de la Compagnie de Saint-Gobain

Le Plan d'Épargne du Groupe (PEG) est ouvert à tous les salariés français ainsi qu'aux salariés de la plupart des autres pays où le Groupe est représenté. Une condition minimale d'ancienneté dans le Groupe de trois mois est requise pour pouvoir bénéficier du PEG. 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 2015, le Groupe a émis au titre du PEG 4 449 939 actions nouvelles (4 303 388 actions en 2014) de quatre euros de nominal réservées à ses salariés, à un prix moyen de 32,44 euros (33,89 euros en 2014) représentant une augmentation de capital de 144 millions d'euros (145 millions d'euros en 2014).

10.8 Nombre potentiel d'actions

En vertu des autorisations d'augmentation de capital accordées par l'Assemblée générale mixte du 5 juin 2014, le Conseil d'administration de la Compagnie de Saint-Gobain a le pouvoir :

- de consentir des options d'achat ou de souscription d'actions assorties de conditions de performance, dans la limite de 1 % du capital social, avec un sous-plafond de 10 % de cette limite pour les dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain, au jour de l'assemblée, soit 5 608 225 options, dont un maximum de 560 822 options pour les dirigeants mandataires sociaux (13^e résolution de l'Assemblée générale mixte du 5 juin 2014/durée de validité 26 mois à compter du 5 juin 2014). En 2015, le Conseil d'administration a partiellement fait usage de cette autorisation en attribuant, le 26 novembre 2015, 224 950 options (dont 50 000 pour les dirigeants mandataires sociaux) (voir §10.4).

En vertu des autorisations d'augmentation de capital accordées par l'Assemblée générale mixte du 4 juin 2015, 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 112 500 000 actions nouvelles comportant un droit préférentiel de souscription d'actions ou de bons de souscription d'actions, ainsi que des valeurs mobilières représentatives de créances avec suppression du droit préférentiel de souscription mais avec un droit de priorité, au profit des actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain (12^e à 16^e résolutions/durée de validité 26 mois à compter du 4 juin 2015) ;
- d'émettre, en une ou plusieurs fois, un nombre de 11 250 000 actions nouvelles réservées aux adhérents du Plan d'Épargne du Groupe (17^e résolution, qui s'impute sur le montant maximal des 112 500 000 actions indiqué au paragraphe ci-dessus/durée de validité 26 mois à compter du 4 juin 2015) ;

- de procéder à l'attribution gratuite d'actions existantes assorties de conditions de performance, dans la limite de 0,8 % du capital social, avec un sous-plafond de 10 % de cette limite pour les dirigeants mandataires sociaux de la Compagnie de Saint-Gobain, au jour de l'assemblée, soit 4 533 200 actions gratuites dont un maximum de 453 320 actions gratuites pour les dirigeants mandataires sociaux (18^e résolution de l'Assemblée générale mixte du 4 juin 2015/durée de validité 26 mois à compter du 4 juin 2015), le nombre d'actions attribué gratuitement s'imputant sur les plafonds et sous-plafonds fixés à la 13^e résolution de l'Assemblée générale mixte du 5 juin 2014 sur les options. Le Conseil d'administration a partiellement fait usage de cette autorisation en attribuant le 26 novembre 2015 500 910 actions de performance (dont 0 pour les dirigeants mandataires sociaux) (voir §10.5).

Si tous les plans d'options en cours étaient réalisés par émission d'actions nouvelles alors le nombre d'actions composant le capital social serait potentiellement porté à 572 783 172 actions. De plus si les autorisations mentionnées ci-dessus étaient intégralement utilisées par le Conseil d'administration alors ce nombre potentiel d'actions ressortirait à 689 400 747 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 2015 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 2015 s'est élevé à 3,61 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 2015 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 2015 s'est élevé à 59,28 euros, payé en deux fois (28,45 euros + 30,83 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

<i>(en milliers d'euros)</i>	Montant au début de l'exercice	Dotation de l'exercice	Reprise de l'exercice utilisation	Reprise (provision non utilisée)	Divers (transfert)	Montant à la fin de l'exercice
Réglées						
Plus-values réinvesties	6 427		(3 180)			3 247
Autres	11		(11)			0
	6 438	0	(3 191)	0	0	3 247
Pour risques						
Pour impôts	99 716	4 198			7 669	111 583
Plans d'options d'achat non couverts	0					0
Autres risques	2 103	1 194	(111)		(660)	2 526
	101 819	5 392	(111)	0	7 009	114 109
Pour charges						
Retraites et indemnités de fin de carrière ⁽¹⁾	116 804	7 099	(1 195)	(9 020)	(858)	112 830
Actions et unités de performance	44 701	20 920				65 621
Autres charges	569	1 076	(2)		(79)	1 564
	162 074	29 095	(1 197)	(9 020)	(937)	180 015
Pour dépréciation						
Sur participations	30 079					30 079
Sur titres immobilisés	98	3				101
Sur clients douteux	0					0
Sur portefeuille VMP	0					0
	30 177	3	0	0	0	30 180
Impact résultat exploitation		7 109	(1 197)	(9 020)	(858)	
Impact résultat financier		4				
Impact résultat exceptionnel		27 378	(3 302)		6 930	

⁽¹⁾ L'évaluation des engagements au titre des régimes de retraite complémentaire et des indemnités de fin de carrière est effectuée selon la méthode actuarielle des unités de crédit projetées fondée sur le salaire de fin de carrière et les droits déterminés à la date d'évaluation.

Les écarts actuariels relatifs aux régimes d'avantages postérieurs à l'emploi à prestations définies générés dans l'année sont comptabilisés immédiatement et intégralement dans le compte de résultat.

Le taux d'actualisation utilisé est de 2,40 % en 2015, alors que celui de 2014 était de 1,90 %.

NOTE 13 - DETTES

Les dettes (14 413 millions d'euros) enregistrent une augmentation nette de 893 millions qui s'explique principalement par l'augmentation des emprunts et dettes financiers divers de 1 075 millions d'euros, la diminution des emprunts obligataires de 444 millions d'euros, et l'augmentation des autres dettes, des dettes fiscales et sociales et les produits constatés d'avance pour 236 millions d'euros.

Analyse des emprunts et dettes financières

(en milliers d'euros)	Montant brut	Échéance	
		À un an au plus	À plus d'un an
Autres emprunts obligataires ⁽¹⁾	8 531 127	1 759 489	6 771 638
Emprunts ⁽¹⁾ et dettes auprès des établissements de crédit ⁽²⁾	33 770	33 770	
Emprunts et dettes financières divers ⁽³⁾	5 494 465	5 494 465	
SOUS-TOTAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	14 059 362	7 287 724	6 771 638
Dettes fiscales et sociales	86 425	86 425	
Autres dettes ⁽³⁾	266 616	266 616	
Produits constatés d'avance	226	226	
TOTAL DES DETTES ⁽⁴⁾	14 412 629	7 640 991	6 771 638
(1) Emprunts souscrits en cours d'exercice - externe au Groupe	500 000		
Emprunts remboursés en cours d'exercice - externe au Groupe	1 000 000		
(2) dont :			
- à 2 ans au maximum à l'origine	33 770		
- 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*	1 391 693		
- Emprunts remboursés en cours d'exercice aux filiales	89 767		
(4) Dettes dont l'échéance est à plus de 5 ans	3 505 390		

* Y compris variation nette des comptes courants avec les filiales du Groupe.

Emprunts et dettes financières

(en milliers d'euros)	2015	2014
Dettes à moyen et long terme		
Partie à long terme		
Échéance comprise entre le 1 ^{er} janvier et le 31 décembre :		
2016		1 085 159
2017	1 488 148	1 484 428
2018	828 101	832 946
2019	950 000	950 000
2020		
2021 et au-delà	3 472 869	3 429 624
Échéance indéterminée	32 520	32 520
TOTAL PARTIE À PLUS D'UN AN DES DETTES FINANCIÈRES	6 771 638	7 814 677
PARTIE À UN AN AU PLUS	1 759 786	1 160 278
TOTAL	8 531 424	8 974 955
Autres dettes financières court terme		
Emprunts Groupe	5 491 052	4 415 237
Banques créditrices et autres emprunts court terme	33 770	8 765
Divers	3 116	3 918
TOTAL	5 527 938	4 427 920
TOTAL GÉNÉRAL EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES	14 059 362	13 402 875

Par devise, les emprunts et dettes financières à long terme s'analysent de la façon suivante :

(en milliers d'euros)	2015	2014
Euro	7 246 724	7 756 232
Livre sterling	1 165 723	1 098 498
Couronne norvégienne	80 491	85 491
Yen	38 486	34 734
TOTAL	8 531 424	8 974 955

Il faut noter que les frais relatifs à la mise en place des emprunts sont amortis prorata-temporis sur la durée de vie des emprunts concernés. Ils figurent sur la ligne charges à répartir à l'actif du bilan (voir note 9 charges à répartir).

13.1 Emprunt perpétuel

En 1985, la Compagnie de Saint-Gobain a émis 25 000 titres perpétuels, de 5 000 euros de nominal, soit un montant total de 125 millions d'euros.

Au cours du temps, le Groupe a racheté et annulé 18 496 titres. Le nombre de titres en circulation au 31 décembre 2015 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 2015 s'est élevé à 18,94 euros.

Ces titres ne sont pas remboursables et leur rémunération est assimilée à des frais financiers.

13.2 Principaux mouvements intervenus en 2015 sur les emprunts obligataires

Le 13 mars 2015, la Compagnie de Saint-Gobain a réalisé l'émission d'un placement privé de 500 millions d'euros à échéance septembre 2016 avec un coupon variable EURIBOR 3 mois + 0,27%. Cette opération permet au Groupe d'optimiser son coût de financement moyen.

Le 30 septembre 2015, la Compagnie de Saint-Gobain a remboursé un emprunt obligataire de 1 milliard d'euros arrivé à maturité.

13.3 Programmes de financement

Le Groupe dispose de programmes de financement à moyen et long terme (*Medium Term Notes*) et à court terme (*Commercial Paper* et Billets de trésorerie).

À la date du 31 décembre 2015, la situation de ces programmes s'établit comme suit :

(en millions d'euros)	Tirages autorisés	Limites autorisées au 31 décembre 2015	Encours 31 décembre 2015	Encours 31 décembre 2014
<i>Medium Term Notes</i>		15 000	7 719	8 219
<i>US Commercial Paper</i>	jusqu'à 12 mois	919 *	0	0
<i>Euro Commercial Paper</i>	jusqu'à 12 mois	919 *	0	0
Billets de Trésorerie	jusqu'à 12 mois	3 000	0	0

* Équivalent à 1 000 millions d'USD sur la base du taux de change au 31 décembre 2015.

Conformément aux usages du marché, les tirages de Billets de trésorerie, *Euro Commercial Paper* et *US Commercial Paper* sont généralement effectués pour une durée allant de 1 à 6 mois. Compte tenu de leur renouvellement fréquent, ils sont classés dans la dette à taux variable.

Lignes de crédit syndiquées

La Compagnie de Saint-Gobain dispose de lignes de crédit sous forme de crédits syndiqués, dont l'objet principal est de constituer une source de financement sécurisée pour le Groupe Saint-Gobain (y compris le support éventuel de ses programmes de financement à court terme : *US Commercial Paper*, *Euro Commercial Paper* et Billets de trésorerie) :

- un premier crédit syndiqué de 1,5 milliard d'euros à échéance décembre 2017 a été conclu en décembre 2012. Ce crédit syndiqué a été renégocié en décembre 2013 et prorogé jusqu'en décembre 2018 ;

- un second crédit syndiqué de 2,5 milliards d'euros à échéance décembre 2018 comprenant deux options d'extension d'un an supplémentaire chacune, a été conclu en décembre 2013. Dans le cadre de la première option d'extension, ce crédit syndiqué a été prorogé en décembre 2014 d'une année supplémentaire, portant sa maturité à décembre 2019. Dans le cadre de la seconde option d'extension, ce crédit syndiqué a été prorogé en décembre 2015 d'une année supplémentaire, portant sa maturité à décembre 2020.

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 2015, aucune de ces deux lignes de crédit n'est utilisée.

NOTE 14 - TRANSACTIONS AVEC LES ENTREPRISES ET PARTIES LIÉES

14.1 Transactions avec les entreprises liées

(en milliers d'euros)	Montant net concernant les entreprises liées			Total net du poste au 31/12/2015
	⁽¹⁾ consolidées par IG	⁽²⁾ avec lesquelles la société a un lien de participation	Hors Groupe	
Postes de bilan				
Titres de participations	13 035 666			13 035 666
Créances rattachées à des participations	11 498 119			11 498 119
Autres titres immobilisés	21 854	33		21 887
Prêts	1 322 987		278 646	1 601 633
Créances autres	1 227 350		270 017	1 497 367
Valeurs mobilières de placement	38 776		3 930 428	3 969 204
Disponibilités			478 822	478 822
Autres emprunts obligataires			8 531 126	8 531 126
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			33 770	33 770
Emprunts et dettes financières divers	5 489 512	1 836	3 117	5 494 465
Dettes fiscales et sociales			86 425	86 425
Autres dettes	236 574		30 042	266 616
Postes du compte de résultat				
Produits de participations	736 458			736 458
Revenus des prêts et placements et produits assimilés	428 909		1 351	430 260
Autres intérêts et produits assimilés			6 417	6 417
Intérêts et charges assimilées	5 298	17	382 504	387 819

⁽¹⁾ Sociétés consolidées par intégration globale.

⁽²⁾ Sociétés non consolidées par intégration globale.

14.2 Transactions avec les parties liées

Il n'existe pas de transaction significative avec des parties liées non conclue à des conditions normales de marché.

NOTE 15 - INVENTAIRE DU PORTEFEUILLE

	Pays	Valeur nette comptable	% du capital détenu	Nombre de titres
SPAFI	France	5 768 287	100,00	251 014 613
Partidis	France	2 065 919	100,00	78 262 892
Saint-Gobain Matériaux de Construction	France	2 123 712	100,00	112 145 608
Vertec	France	891 512	100,00	11 790 698
Saint-Gobain Benelux	Belgique	812 344	100,00	3 296 475
Saint-Gobain do Brasil	Brésil	220 001	55,31	78 404 824
Saint-Gobain Cristaleria	Espagne	211 220	16,35	3 659 866
Saint-Gobain Building Distribution Deutschland	Allemagne	194 609	100,00	100 000 000
Saint-Gobain Innovative Materials	Belgique	132 080	15,00	1 667 698
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 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	30 733	8,10	360 255
SCI Île-de-France	France	3 428	94,00	22 560
Diverses sociétés françaises		–	–	–
Diverses sociétés étrangères		288	–	–
TITRES DE PARTICIPATION		13 035 666		
Cie de Saint-Gobain (actions propres)	France	–	–	–
Cie de Saint-Gobain (actions propres en voie d'annulation)	France	21 854	–	–
Diverses sociétés françaises		33	–	–
AUTRES TITRES IMMOBILISÉS		21 887		
TOTAL TITRES		13 057 553		

NOTE 16 - RENSEIGNEMENTS CONCERNANT LES PARTICIPATIONS DIRECTES DE LA COMPAGNIE DONT LA VALEUR D'INVENTAIRE EXCÈDE 1% DU CAPITAL

SOCIÉTÉS <i>(en milliers d'euros ou milliers d'unités nationales)</i>	Capital	Réserves	% du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Cie k EUR	Avals et cautions fournis par la Cie k EUR	Chiffre d'affaires HT 2015	Bénéfice (ou perte) 2015	Dividendes comptabilisés par la Cie en 2015 ⁽¹⁾ k EUR
				Brute	Nette					
				k EUR	k EUR					
1 - FILIALES										
50 % du capital au moins détenu par la Compagnie										
SPAFI 18, avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	k EUR 3 012 175	k EUR 3 851 798	100,00	5 768 287	5 768 287	–		k EUR 102	k EUR 366 980	529 641
Partidis 18, avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	k EUR 1 193 509	k EUR 119 814	100,00	2 065 919	2 065 919	1 470 000		k EUR 4 544	k EUR (330 346)	40 697
S.G. Matériaux de Construction 18, avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	k EUR 476 619	k EUR (17 931)	100,00	2 123 712	2 123 712	4 666 500		k EUR 30 614	k EUR (74 563)	–
Vertec 18, avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	k EUR 188 651	k EUR 758 132	100,00	891 512	891 512	–		k EUR –	k EUR 654 177	106 942
S. G. Benelux Boulevard de la Plaine 5 B 1050 Bruxelles	k EUR 812 345	k EUR 176 010	100,00	812 345	812 345	–		k EUR –	k EUR 13 471	–
Saint-Gobain Building Distrib Deutsch Hanauer Landstrasse, 150 D-60314 Frankfurt am Main	k EUR 100 000	k EUR 94 600	100,00	194 609	194 609	–		k EUR 1 396 250	k EUR 3 888	3 888
S. G. Isover G+H AG 1 Bürgermeister- Grünzweig-Strasse D-67059 Ludwigshafen	k EUR 82 000	k EUR 11 426	99,91	153 815	153 815	–		k EUR 344 351	k EUR (15 283)	(15 283)
S. G. PPL Isofluor GmbH Bicheroux Strasse 61 D-52134 Herzogenrath	k EUR 23 008	k EUR 139 936	100,00	153 764	153 764	–		k EUR 8 343	k EUR 37 528	37 528
S. G. Glass Deutschland GmbH Viktoria-Allee 3-5 D-52066 Aachen	k EUR 102 258	k EUR 32 899	60,00	87 197	86 660	–		k EUR 355 669	k EUR (10 594)	(12 869)
S G Do Brasil 482, avenida Santa Marina Agua Branca 05036-903 São Paulo-SP (Brésil)	k BRL 1 417 564	k BRL 734 418	55,31	220 001	220 001	–		k BRL 3 161 174	k BRL 114 281	–
Saint-Gobain Autoglas GmbH Viktoria-Allee 3-5 D-52066 Aachen	k EUR 102 258	k EUR 19 130	60,00	72 833	72 833	–		k EUR –	k EUR 31 073	31 072
Saint-Gobain Diamant Werkzeuge GmbH Viktoria - Allee 3-5 D-52066 Aachen	k EUR 10 226	k EUR 50 925	100,00	61 151	61 151	–		k EUR 47 110	k EUR (17 153)	(17 153)

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES
ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS 2015

SOCIÉTÉS <i>(en milliers d'euros ou milliers d'unités nationales)</i>	Capital	Réserves	% du capital détenu	Valeur comptable des titres détenus		Prêts et avances consentis par la Cie k EUR	Avals et cautions fournis par la Cie k EUR	Chiffre d'affaires HT 2015	Bénéfice (ou perte) 2015	Dividendes comptabilisés par la Cie en 2015 ⁽¹⁾ k EUR
				Brute k EUR	Nette k EUR					
2 - PARTICIPATIONS										
10 à 50 % du capital détenu par la Compagnie										
S. G. Cristaleria Edificio Eterra Centro Azca Paseo de la Castellana 77 28046 Madrid	k EUR 134 512	k EUR 431 836	16,35	211 220	211 220	320 000		k EUR 344 760	k EUR 470 907	0
S. G. Innovative Materials Rue des Glaces Nationales, 169 B-5060 Sambreville	k EUR 390 566	k EUR (74 239)	15,00	160 880	132 080			k EUR 112 896	k EUR 5 838	0
SEPR 18, avenue d'Alsace 92400 Courbevoie	k EUR 63 361	k EUR 10 656	25,73	53 310	53 310	10 000		k EUR 147 267	k EUR (2 452)	12 371
AUTRES										
Filiales à plus de 50 %										
Françaises ensemble				3 428	3 428					72
Étrangères ensemble				260	260					(13)
Participations de 10 à 50 %										
Françaises ensemble										
Étrangères ensemble										
AUTRES TITRES ⁽²⁾				31 636	30 793	680 000				19 579
ACTIONS PROPRES										
ACTIONS PROPRES EN VUE D'ANNULATION				21 854	21 854					
TOTAL GÉNÉRAL				13 087 733	13 057 553	7 146 500	0			736 472

⁽¹⁾ Pour les filiales de la succursale allemande, il s'agit de la remontée du résultat de l'exercice 2015 (bénéfice ou perte), dans le cadre de l'intégration fiscale.

⁽²⁾ Y compris dividende Saint-Gobain Emballage de 19,1 millions d'euros reçu en mai 2015.

NOTE 17 - ENGAGEMENTS HORS BILAN

Engagements hors bilan liés au périmètre du Groupe consolidé

Engagements donnés liés au périmètre du Groupe	Date	Contrepartie	Montant 2015 (k EUR)	Montant 2014 (k EUR)
Au titre du projet d'acquisition des titres Schenker Winkler Holding AG ⁽¹⁾	2016	Actionnaires de Schenker Winkler Holding AG	2 383 009	2 292 716
Garantie de prise de possession des locaux de la future tour « Saint-Gobain »	06/04/2016	SCI Iris La Défense	25 836	
Garantie d'engagement pris par Saint-Gobain Isover (fourniture d'électricité)	31/12/2025	Exeltium	25 410	27 950
Garantie pour litiges entre sociétés intégrées fiscalement et l'administration fiscale	indéterminée	Administration fiscale	10 466	10 466
Vis-à-vis des tiers en tant que membre de Groupements d'intérêt économique (GIE)	indéterminée	tiers GIE	4 060	3 155
Garantie loyers des Miroirs siège social	30/06/2023	Miroirs A & B	3 000	3 000
Garantie donnée aux sociétés françaises dont les salariés sont bénéficiaires d'unités de performance	multiples	multiples	2 416	343
Engagement vis-à-vis des salariés de la société bénéficiaires d'unités de performance	multiples	multiples	1 883	233
Engagement vis-à-vis du personnel de sociétés allemandes du Groupe (préretraite)	30/06/2017	Sparkasse Aachen	1 597	3 115
Vis-à-vis de la fondation Saint-Gobain Initiatives	31/01/2015	tiers SG Initiatives		1 000
Divers engagements hors bilan donnés	multiples	multiples	96	63

⁽¹⁾ Le 5 décembre 2014, la Compagnie de Saint-Gobain a signé un contrat en vue de l'acquisition de la société Schenker-Winkler Holding AG, qui détient, au 31 décembre 2015, 16,97 % du capital et 52,92 % des droits de vote de la société SIKA.

Le 22 décembre 2014, la Compagnie de Saint-Gobain a signé avec sa filiale directe SPAFI un accord transférant à cette dernière les bénéfices et obligations de ce contrat.

Le paiement du prix d'acquisition, qui s'élève à 2,83 milliards de francs suisses, intégralement couverts pour un montant équivalent en euros de 2,38 milliards d'euros, reste garanti par Compagnie de Saint-Gobain.

Engagements hors bilan liés au financement de la Société

Engagements hors bilan donnés liés au financement	Date	Contrepartie	Montant 2015 (k EUR)	Montant 2014 (k EUR)
Dans le cadre du contrat de liquidité	janv-2016	Exane	601	175
Contrevaleur en euros des changes à terme à payer	multiples	multiples	1 352 725	5 705 898
Contrevaleur en euros des swaps de devises à payer	multiples	multiples	7 393 640	1 792 809
Encours de swaps sur actions en couverture des unités de performance	multiples	multiples	707	2 061

INFORMATIONS FINANCIÈRES ET COMPTABLES
ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS 2015

Engagements hors bilan reçus liés au financement	Date	Contrepartie	Montant 2015 (k EUR)	Montant 2014 (k EUR)
Dans le cadre du contrat de liquidité	janv-2016	Exane	601	176
Contrevaleur en euros des changes à terme à recevoir	multiples	multiples	1 352 352	5 706 040
Contrevaleur en euros des <i>swaps</i> de devises à recevoir	multiples	multiples	7 388 543	1 793 715
Ligne de crédit non utilisée 2013/2020	17/12/2020	multiples	2 539 000	2 539 000
Ligne de crédit non utilisée 2012/2018	07/12/2018	multiples	1 461 000	1 461 000
Encours de <i>swaps</i> sur actions en couverture des unités de performance	multiples	multiples	7 068	1 965

Engagements hors bilan donnés et reçus liés au financement	Date	Contrepartie	Montant 2015 (k EUR)	Montant 2014 (k EUR)
Encours de <i>swaps</i> de taux Emprunteur fixe/Prêteur fixe	multiples	multiples	340 623	320 965
Encours de <i>swaps</i> de taux Emprunteur variable/Prêteur fixe	multiples	multiples	95 000	95 000
Encours de <i>swaps</i> de matières premières payeur fixe/receveur variable	multiples	multiples	8 662	9 311
Encours de <i>swaps</i> de matières premières payeur variable/receveur fixe	multiples	multiples	8 662	9 311

Engagements hors bilan liés aux activités opérationnelles de la Société: Néant

Par ailleurs, dans le cadre de litiges en matière fiscale, qui sont dûment provisionnés dans les comptes, la Compagnie de Saint-Gobain a demandé un sursis de paiement et fourni à cet effet des cautions bancaires pour un montant de 10 466 milliers d'euros. Pour les litiges ainsi garantis, le trésor public a également requis une inscription de privilèges en sa faveur pour un montant de 10 592 milliers d'euros. À cela vient s'ajouter une inscription au privilège de 5 681 milliers d'euros pour un litige fiscal entre une société intégrée et l'administration fiscale.

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 2015 se décompose comme suit :

- au titre du contrôle légal des comptes 1,4 million d'euros,
- au titre des autres diligences directement liées à la mission de contrôle légal des comptes 1,3 million d'euros.

NOTE 19 - INFORMATIONS SUR LE PERSONNEL

Effectifs

	2015	2014
Siège social Les Miroirs à La Défense		
Cadres	164	165
Agents de maîtrise	37	37
Employés	8	8
TOTAL	209	210
dont contrats à durée déterminée	5	7

	2015	2014
Établissement allemand Aix-la-Chapelle		
Cadres	79	82
Agents de maîtrise	121	116
Employés	1	1
TOTAL	201	199
dont contrats à durée déterminée	7	2

Congés individuels de formation

Conformément à la loi du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle le droit individuel de formation a été remplacé par le compte personnel de formation directement géré par les Organismes Paritaires Collecteurs Agréés (OPCA) de formation.

Rémunération des membres du Conseil d'administration et de la Direction du Groupe

Le montant global des rémunérations brutes directes et indirectes versées en 2015 par les sociétés françaises et étrangères du Groupe aux membres de la Direction du Groupe s'est élevé à 15,7 millions d'euros (14,7 millions d'euros en 2014), dont 4,5 millions d'euros (4,2 millions d'euros en 2014) au titre de la part variable brute de ces rémunérations et un montant de 1,5 million a été versé au titre des indemnités de fin de contrat de travail, de fin de carrière ou autres indemnités (1,5 million en 2014).

Le montant provisionné au titre des engagements pris en matière de retraite (DBO sur les indemnités de fin de carrière et les rentes viagères) en faveur des membres de la Direction du Groupe est de 55,8 millions d'euros au 31 décembre 2015 (60,6 millions d'euros au 31 décembre 2014).

Le montant des jetons de présence versés aux membres du Conseil d'administration au titre de l'exercice 2015 est de 1,1 million d'euros soit un montant en augmentation de 0,3 million d'euros par rapport à l'exercice précédent.

NOTE 20 - LITIGES

Les risques juridiques auxquels le Groupe est le plus exposé sont les risques relatifs aux litiges liés à l'amiante, en France et aux États-Unis, et les risques en matière de concurrence.

Les litiges suivants, qui concernent les filiales du Groupe sont à signaler, sachant toutefois que les charges et provisions qui s'y rapportent sont comptabilisées par les sociétés concernées.

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, de nouvelles actions individuelles émanant d'anciens salariés de ces sociétés, à raison des maladies professionnelles liées à l'amiante dont ils sont ou ont été atteints, ou de leurs ayants droit, sont venues s'ajouter en 2015 à celles engagées depuis 1996. 796 actions au total au 31 décembre 2015 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 796 procédures, 736 sont au 31 décembre 2015 définitivement terminées tant sur le fond que sur le montant des indemnisations. Dans ces dossiers les juridictions ont toutes retenu la responsabilité de l'employeur au titre de la faute inexcusable.

Les indemnisations définitivement versées par Everite et Saint-Gobain PAM l'ont été pour un montant global d'environ 1,5 million d'euros.

Concernant les 60 actions restant en cours contre Everite et Saint-Gobain PAM au 31 décembre 2015, deux sont terminées sur le fond mais sont, pour la fixation du montant des indemnisations, en attente d'arrêts de Cour d'appel. 23 autres de ces 60 actions sont terminées sur le fond ainsi que sur la fixation du montant des indemnisations, mais sont en cours sur l'affectation de la charge financière des indemnisations.

Sur les 35 actions restantes, 34 sont, au 31 décembre 2015, en cours sur le fond, à différents stades de la procédure : cinq sont en cours de procédure administrative devant des Caisses d'assurance maladie, 29 sont pendantes devant des Tribunaux des Affaires de Sécurité Sociale. La dernière action a fait l'objet d'une radiation d'instance, le demandeur pouvant en solliciter le rétablissement à tout moment pendant un délai de deux ans.

Par ailleurs, 212 actions de même nature ont été au total au 31 décembre 2015 engagées depuis l'origine par des salariés ou anciens salariés de treize 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 2015, 152 procédures étaient définitivement terminées, sur lesquelles 79 décisions ont retenu la faute inexcusable de l'employeur.

Les indemnisations définitivement versées par ces sociétés l'ont été pour un montant global d'environ 1,33 million d'euros.

S'agissant des 60 actions restant en cours au 31 décembre 2015, une en est encore au stade de l'instruction par la Caisse d'assurance maladie, 41 sont en cours sur le fond dont 28 pendantes devant des Tribunaux des Affaires de Sécurité Sociale, 12 devant des Cours d'appel et une devant la Cour de cassation. Par ailleurs treize actions sont terminées sur le fond mais en cours sur les indemnisations et/ou sur l'affectation de la charge financière des indemnisations, dont dix devant des Cours d'appel et deux devant la Cour de Cassation. Enfin les cinq actions restantes ont fait l'objet de radiation d'instance, le demandeur pouvant en solliciter le rétablissement à tout moment pendant un délai de deux ans.

- Actions en réparation 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 2015, engagées par des salariés ou anciens salariés non atteints de maladie professionnelle due à l'amiante, bénéficiaires ou non de l'ACAATA, en vue d'obtenir l'indemnisation de divers préjudices ayant pour origine leur exposition prétendue à l'amiante. Sur ces 822 procédures, 499 sont définitivement terminées. Trois demandeurs ont été totalement déboutés ; pour les 496 autres, dont l'exposition au risque a été reconnue, les condamnations ont été prononcées pour un montant global d'indemnisation de 5,394 millions d'euros. Sur les 323 actions restantes, 61 sont en instance devant les Cours d'appel compétentes, 129 sont en instance devant le bureau de jugement des Conseils de prud'hommes compétents, cinq sont en instance devant la Cour de cassation et 119 ont fait l'objet d'une radiation d'instance, le demandeur pouvant en solliciter le rétablissement à tout moment pendant un délai de deux ans. Enfin, six actions ont été déclarées caduques par les Conseils de prud'hommes compétents et trois demandeurs se sont désistés de l'instance qu'ils avaient engagée.

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 2015

Le nombre de nouveaux litiges mettant en cause CertainTeed était d'environ 3 200 en 2015, comparé à 4 000 en 2014 et 4 500 en 2013. Sur les dernières années, le nombre de nouveaux litiges est resté globalement stable.

Les litiges visant CertainTeed sont réglés dans la quasi-totalité des cas par voie de transaction ou rejetés. Environ 4 600 litiges du stock des litiges en cours ont ainsi fait l'objet d'une transaction en 2015 (contre 6 500 en 2014 et 4 500 en 2013). Compte tenu du stock de litiges existant à fin 2014 (37 000), des nouveaux litiges survenus pendant l'exercice et des litiges ainsi résolus par voie de transaction, environ 35 600 litiges demeuraient en cours au 31 décembre 2015. Une proportion élevée de ces litiges en cours correspond à des plaintes enregistrées il y a plus de cinq ans par des personnes n'ayant pas démontré de réelle exposition à l'amiante. Il est probable qu'un grand nombre de ces plaintes seront un jour annulées par les tribunaux.

- Incidence sur les comptes

Cette situation a conduit le Groupe à comptabiliser une charge de 90 millions d'euros au titre de l'exercice 2015, destinée à faire face à l'évolution des litiges. Ce montant est identique à celui comptabilisé en 2014 et en 2013. La provision pour litige amiante chez CertainTeed aux États-Unis s'établit au 31 décembre 2015 à 533 millions d'euros, soit 581 millions de dollars (contre 470 millions d'euros, soit 571 millions de dollars au 31 décembre 2014 et 407 millions d'euros, soit 561 millions de dollars au 31 décembre 2013).

- 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 2015 mais pour lesquels les indemnisations n'ont été versées qu'en 2015 et pour partie à des litiges entièrement réglés et indemnisés en 2015), ainsi que des indemnisations (nettes de couvertures d'assurance) versées en 2015 par les autres activités du Groupe impliquées dans des actions judiciaires liées à l'amiante, s'est élevé à 59 millions d'euros soit 65 millions de dollars (contre 51 millions d'euros soit 68 millions de dollars en 2014 et 66 millions d'euros soit 88 millions de dollars en 2013).

Situation au Brésil

Au Brésil, les anciens salariés des sociétés du Groupe qui sont atteints de maladies professionnelles liées à l'amiante se voient proposer, selon les cas, soit une indemnisation exclusivement pécuniaire, soit une assistance médicale à vie assortie d'une indemnisation ; seul un petit nombre de contentieux d'anciens salariés ou de leurs ayants droit est en cours à fin décembre 2015 à cet égard, et ils ne présentent pas à ce jour de risque significatif pour les filiales concernées.

20.2 Droit de la concurrence et procédures liées

Enquête de la Commission suisse de la concurrence dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires

En novembre 2011, la Commission suisse de la concurrence a ouvert une enquête pour pratiques anticoncurrentielles dans le secteur de la distribution de matériels sanitaires. En mai 2014, le secrétariat de la Commission a adressé une notification de griefs à Sanitas Troesch ainsi qu'à d'autres grossistes du secteur. Aux termes de cette notification, le secrétariat a demandé à la Commission de prononcer à l'égard de Sanitas Troesch une sanction d'environ 117 millions de francs suisses aux motifs que Sanitas Troesch et certains de ses concurrents se seraient notamment concertés en 2005 et en 2012 sur une baisse des prix « bruts » (« *gross prices* »).

La Commission a indiqué dans un communiqué de presse en date du 3 juillet 2015 que l'amende totale prononcée à l'encontre de toutes les sociétés concernées sera de 80 millions de francs suisses. Pour Sanitas Troesch, elle s'élève à 28,5 millions de francs suisses. La décision elle-même ne sera disponible que dans plusieurs mois. Sanitas Troesch réfute toujours fermement les griefs avancés ; une provision pour litiges a néanmoins été passée au 31 décembre 2015 pour un montant de 27 millions d'euros.

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 notification de griefs de la part de l'Autorité de la concurrence française. Le seul grief reproché est d'avoir échangé, entre 2002 et 2007, des informations prétendues stratégiques et confidentielles relatives à une demande de certification déposée par Actis pour un de ses produits et relatives à un contentieux devant le Tribunal de commerce de Versailles, opposant Actis au Syndicat des fabricants d'isolants en laines minérales manufacturées (FILMM), dont Saint-Gobain Isover est membre.

Saint-Gobain Isover et la Compagnie de Saint-Gobain contestent ce grief et ont déposé leurs écritures en réponse le 6 novembre 2014. Après communication du rapport de l'Autorité de la concurrence le 10 août 2015, les deux sociétés ont rendu leur mémoire en réponse le 29 octobre 2015 et restent désormais en attente d'une date d'audience devant le collège.

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. Un appel contre cette décision reste possible.

20.3 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 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 2015

Aux Actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain S.A.

Mesdames, Messieurs,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2015, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I - Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables français, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de cet exercice.

II - Justification de nos appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance l'élément suivant :

La société évalue annuellement la valeur d'inventaire de ses immobilisations financières et participations selon la méthode décrite dans la note 1 de l'annexe relative aux règles et méthodes comptables (paragraphe « Immobilisations financières, participations, autres titres immobilisés »). Nous avons revu l'approche utilisée par la société et, sur la base des éléments disponibles à ce jour, nous nous sommes assurés du caractère raisonnable des estimations retenues par la société au 31 décembre 2015.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III - Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur la sincérité et la concordance avec les comptes annuels des informations données dans le rapport de gestion du Conseil d'administration et dans les documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 25 février 2016

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit



Pierre Coll



Cécile Saint-Martin

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.



Jean-Paul Thill



Philippe Grandclerc

5. Rapport de gestion

Comptes annuels de la Compagnie de Saint-Gobain*

Le résultat net social de la Compagnie de Saint-Gobain s'élève pour l'exercice 2015 à 1 070,9 millions d'euros (1 129,4 millions d'euros en 2014). 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 2015 à 736,5 millions d'euros (978,1 millions d'euros en 2014) et par la plus-value réalisée sur la cession des participations détenues dans les sociétés Saint-Gobain Emballage et Saint-Gobain Vidros, dans le cadre de la cession de Verallia (Pôle Conditionnement).

Les capitaux propres, avant affectation du résultat de l'exercice, s'élèvent au 31 décembre 2015 à 17 326 millions d'euros contre 17 064 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Faits marquants de l'exercice

Opérations sur capitaux propres

Les principaux mouvements de capitaux propres sont :

- le 18 mai a été constatée une augmentation des capitaux propres de 143,6 millions d'euros par souscription de 4 449 939 actions au prix de 32,44 euros dans le cadre du Plan d'Épargne Groupe ;
- le 3 juillet a été mis en paiement le dividende de la société pour un montant de 695,0 millions d'euros. Suite à l'option qui a été offerte aux actionnaires d'opter pour le paiement d'une quote-part de 50 % de ce dividende en actions, il a été constaté à cette même date une augmentation des capitaux propres de 239,7 millions d'euros par souscription de 6 559 204 actions au prix de 36,62 euros ;
- le 5 octobre et le 30 novembre ont été constatées deux réductions des capitaux propres de 357,4 millions d'euros et 154,3 millions d'euros suite à l'annulation respectivement de 9 000 000 actions et 4 000 000 actions.

Projet d'acquisition de Schenker Winkler Holding AG

Le 5 décembre 2014, la Compagnie de Saint-Gobain a signé un contrat en vue de l'acquisition de la société Schenker Winkler Holding AG (SWH), qui détient, au 31 décembre 2015, 16,97 % du capital et 52,92 % des droits de vote de la société Sika. Le 22 décembre 2014, la Compagnie de Saint-Gobain a signé avec sa filiale directe SPAFI un accord transférant à cette dernière les bénéficiaires et obligations de ce contrat. Le paiement du prix d'acquisition, qui s'élève à 2,83 milliards de francs suisses, intégralement couverts pour un montant équivalent en euros de 2,38 milliards d'euros, reste garanti par la Compagnie de Saint-Gobain.

La réalisation de cette opération est soumise aux autorisations des autorités de la concurrence compétentes, qui ont toutes été obtenues au 2 décembre 2015.

Saint-Gobain a pris acte des décisions prises par les assemblées générales de Sika du 14 avril 2015 et du 24 juillet 2015, après que le Conseil a décidé de plafonner, pour certaines résolutions, les droits de vote de SWH à 2,6 %. Saint-Gobain avait anticipé ces décisions en prolongeant jusqu'en juin 2016 la durée du contrat d'acquisition de SWH détenant les actions Sika. À cette date, Saint-Gobain aura la possibilité de prolonger l'accord.

Cession de Verallia (Pôle Conditionnement)

Le 29 octobre 2015, dans le cadre de la cession par le Groupe Saint-Gobain de Verallia (Pôle Conditionnement), les sociétés Saint-Gobain Emballage et Saint-Gobain Vidros ont été cédées à des fonds gérés par des filiales d'Apollo Global Management LLC et BPI France.

La plus-value dégagée par la Compagnie de Saint-Gobain sur la cession de sa participation dans ces deux sociétés est de 179,4 millions d'euros.

Futur siège de Saint-Gobain

Le 16 avril 2015, la Compagnie de Saint-Gobain a signé avec la société « SCL Iris La Défense » un bail en l'état futur d'achèvement relatif à l'occupation de son futur siège social, sous conditions suspensives, qui n'étaient pas levées au 31 décembre 2015.

Opérations de financement

Le 13 mars 2015, la Compagnie de Saint-Gobain a réalisé l'émission d'un placement privé de 500 millions d'euros à échéance septembre 2016 avec un coupon variable Euribor 3 mois + 0,27 %. Cette opération permet au Groupe d'optimiser son coût de financement moyen.

Le 30 septembre 2015, la Compagnie de Saint-Gobain a remboursé un emprunt obligataire de 1 milliard d'euros arrivé à maturité.

Autres informations requises

Conformément aux dispositions de l'article D 441-4 la décomposition à la clôture des deux derniers exercices du solde des dettes à l'égard des fournisseurs par date d'échéance est la suivante :

(en milliers d'euros)	2015	2014
Fournisseurs	8 764	14 466
- Échus	271	2 775
- Total non échus	8 493	11 691
0 à 60 jours	8 487	11 689
plus de 60 jours	6	2

La Compagnie de Saint-Gobain règle ses factures dans les délais impartis. Seules ne sont pas réglées aux échéances portées sur les factures, les factures qui font l'objet de litige et qui sont classées en attente d'avoir, et secondairement les factures reçues tardivement.

* Les chiffres sont donnés en norme comptable française/voir comptes annuels.

6. Tableau des résultats et autres éléments caractéristiques au cours des cinq derniers exercices

(en milliers d'euros)	2015	2014	2013	2012	2011
1 - Capital en fin d'exercice					
Capital social	2 243 774	2 247 582	2 220 707	2 124 503	2 142 255
Nombre d'actions ordinaires existantes	560 943 439	561 895 566	555 176 790	531 125 642	535 563 723
2 - Opérations et résultat de l'exercice					
Chiffre d'affaires hors taxes	176 004	166 988	176 945	175 675	176 302
Résultat avant impôts et dotations aux amortissements et provisions	967 838	1 045 415	775 752	630 125	962 144
Impôts sur les bénéfices	147 122	165 867	201 647	135 663	145 386
Résultat après impôts et dotations aux amortissements et provisions	1 070 854	1 129 366	915 758	761 733	1 085 384
Résultat distribué - Dividendes	⁽¹⁾ 693 462	⁽²⁾ 695 017	⁽³⁾ 684 560	⁽⁴⁾ 654 065	⁽⁵⁾ 646 300
3 - Résultat par action (en euros)					
Résultat avant impôts et dotations aux amortissements et provisions	1,73	1,86	1,40	1,19	1,80
Résultat après impôts et dotations aux amortissements et provisions	1,91	2,01	1,65	1,43	2,03
Dividende net attribué à chaque action	1,24	1,24	1,24	1,24	1,24
4 - Personnel ⁽⁶⁾					
Effectif moyen des salariés employés pendant l'exercice	209	210	222	231	224
Montant de la masse salariale de l'exercice	32 165	28 431	29 350	28 122	29 664
Montant des sommes versées au titre des avantages sociaux de l'exercice (Sécurité sociale, œuvres sociales)	14 573	12 911	13 781	22 892	17 276

⁽¹⁾ Montant estimé sur la base de 560 943 439 actions (capital social au 31 décembre 2015) diminuées de 1 699 679 actions propres détenues au 31 janvier 2016, soit 559 243 760 actions.

⁽²⁾ Sur la base de 561 895 566 actions (capital social au 31 décembre 2014) diminuées de 1 397 640 actions propres à la date de distribution, soit 560 497 926 actions.

⁽³⁾ Sur la base de 555 176 790 actions (capital social au 31 décembre 2013) diminuées de 3 112 210 actions propres à la date de distribution, soit 552 064 580 actions.

⁽⁴⁾ Sur la base de 531 125 642 actions (capital social au 31 décembre 2012) diminuées de 3 653 495 actions propres à la date de distribution, soit 527 472 147 actions.

⁽⁵⁾ Sur la base de 535 563 723 actions (capital social au 31 décembre 2011) diminuées de 9 540 000 actions annulées au 31 mai 2012 et de 4 813 883 actions propres détenues à la date de distribution, soit 521 209 840 actions.

⁽⁶⁾ Correspond uniquement au personnel du siège social (hors établissement allemand).

7. Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés

(Assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice clos le 31 décembre 2015)

Aux actionnaires de la Compagnie de Saint-Gobain

Mesdames, Messieurs,

En notre qualité de Commissaires aux comptes de votre société, nous vous présentons notre rapport sur les conventions et engagements réglementés.

Il nous appartient de vous communiquer, sur la base des informations qui nous ont été données, les caractéristiques, 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'attache à la conclusion de ces conventions et engagements en vue de leur approbation.

Par ailleurs, il nous appartient, le cas échéant, de vous communiquer les informations prévues à l'article R.225-31 du code de commerce relatives à l'exécution, au cours de l'exercice écoulé, des conventions et engagements déjà approuvés par l'Assemblée générale.

Nous avons mis en œuvre les diligences que nous avons estimé nécessaires au regard de la doctrine professionnelle de la Compagnie nationale des Commissaires aux comptes relative à cette mission. Ces diligences ont consisté à vérifier la concordance des informations qui nous ont été données avec les documents de base dont elles sont issues.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS SOUMIS À L'APPROBATION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 2 JUIN 2016

Nous vous informons qu'il ne nous a été donné avis d'aucune convention ni d'aucun engagement autorisé au cours de l'exercice écoulé à soumettre à l'approbation de l'Assemblée générale en application des dispositions de l'article L.225-38 du code de commerce.

CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS DÉJÀ APPROUVÉS PAR UNE ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ANTÉRIEURE

Conventions et engagements approuvés au cours d'exercices antérieurs

a) dont l'exécution s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé

En application de l'article R.225-30 du code de commerce, nous avons été informés que l'exécution des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par une Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, s'est poursuivie au cours de l'exercice écoulé.

Nature et date d'approbation par votre Assemblée générale	Personne(s)/entité(s) intéressée(s)	Modalités d'exécution au cours de l'exercice clos le 31 décembre 2015
<p>Contrats et conventions autorisés dans le cadre du projet de première cotation des actions de la société Verallia sur le marché réglementé de NYSE Euronext à Paris, puis du report de l'introduction en bourse</p> <p>Assemblée générale d'approbation : 7 juin 2012 (Rapport spécial des Commissaires aux comptes du 9 mars 2012)</p>	<p>Monsieur Pierre-André de Chalendar, Président-Directeur Général de la Compagnie de Saint-Gobain et Président du Conseil d'administration de Verallia*</p> <p>* à la date d'approbation de la convention</p>	<p>La nature et les modalités essentielles de ces contrats et conventions et les cocontractants sont présentés dans l'annexe jointe à ce rapport.</p>
<p>Accord avec Wendel, actionnaire de la Compagnie de Saint-Gobain</p> <p>Assemblée générale d'approbation : 7 juin 2012 (Rapport spécial des Commissaires aux comptes du 9 mars 2012)</p>	<p>Wendel actionnaire à plus de 10 % de la Compagnie de Saint-Gobain.</p> <p>Administrateurs : Monsieur Frédéric Lemoine, Président du Directoire de Wendel et Monsieur Bernard Gautier, Membre du Directoire de Wendel</p>	<p>Ces accords, conclus le 26 mai 2011 pour une durée de 10 ans, qui établissent les principes et les objectifs de la coopération à long terme entre Wendel et Saint-Gobain, n'ont donné lieu à aucun paiement et portent essentiellement sur la gouvernance, les droits de vote ainsi que sur l'évolution de la participation de Wendel dans le capital de votre société.</p>

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 2015
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 : 5 juin 2014 (Rapport spécial des Commissaires aux comptes du 24 mars 2014)	Président-Directeur Général : M. Pierre-André de Chalendar	Votre Conseil d'administration a, dans sa séance du 20 mars 2014 et sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance, décidé que M. Pierre-André de Chalendar continuera de bénéficier intégralement des contrats Groupe de prévoyance et de frais de santé conclus respectivement avec GAN et Mutuelle Malakoff Médéric. Votre société a versé un montant de 6 866 euros au titre de la couverture de M. Pierre-André de Chalendar au titre de l'exercice 2015.

b) sans exécution au cours de l'exercice écoulé

Par ailleurs, nous avons été informés de la poursuite des conventions et engagements suivants, déjà approuvés par une Assemblée générale au cours d'exercices antérieurs, qui n'ont pas donné lieu à exécution au cours de l'exercice écoulé.

Engagements pris au bénéfice de M. Pierre-André de Chalendar relatifs à des indemnités et avantages susceptibles d'être dus dans certains cas de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général

- Nature et date d'approbation par votre Assemblée générale

Votre Conseil d'administration a, dans sa séance du 20 mars 2014 et sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance, autorisé le renouvellement, au bénéfice de M. Pierre-André de Chalendar, d'une indemnité de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général (« l'indemnité de cessation de fonctions ») de la Compagnie de Saint-Gobain (la « Compagnie ») dont les caractéristiques sont définies comme suit :

1. L'indemnité de cessation de fonctions ne pourra être versée qu'au cas où la cessation des fonctions de Président-Directeur Général de M. Pierre-André de Chalendar résulterait d'un départ contraint, quelle que soit la forme que revêt ce départ, et lié à un changement de contrôle ou de stratégie dans les circonstances suivantes :
 - a. révocation avant terme ou non-renouvellement du mandat de Président-Directeur Général à l'échéance de celui-ci, sauf s'il est à l'initiative de l'intéressé ou en cas de faute grave ou lourde (par analogie avec la jurisprudence en matière de droit social) ou de faute détachable (conformément à la définition donnée par la jurisprudence) des fonctions de Président-Directeur Général, ou
 - b. démission qui interviendrait dans les douze mois suivant :
 - la date d'approbation par l'Assemblée générale des actionnaires d'une fusion ou d'une scission affectant la Compagnie, ou
 - la date effective de l'acquisition du contrôle (au sens de l'article L. 233-3 du code de commerce) de la Compagnie par une personne agissant seule ou plusieurs personnes agissant de concert, ou
 - un changement significatif de stratégie du Groupe Saint-Gobain dûment exprimé par les organes sociaux de la Compagnie et se traduisant par une réorientation majeure de l'activité du Groupe.
2. En tout état de cause, aucune somme ne serait due au titre de l'indemnité de cessation de fonctions dans l'hypothèse où M. Pierre-André de Chalendar quitterait à son initiative la Compagnie en dehors des circonstances visées au 1 ci-dessus, ou si, quittant la Compagnie à son initiative dans l'une des circonstances visées au 1 ci-dessus, il avait, dans les douze mois suivant la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général, la possibilité de faire valoir ses droits à la retraite de base dans des conditions lui permettant de bénéficier d'une pension au titre du régime de retraite supplémentaire des ingénieurs et des cadres dit « SGPM ».
3. Le montant de l'indemnité de cessation de fonctions sera égal, au maximum, à deux fois le montant de la rémunération annuelle totale brute de M. Pierre-André de Chalendar en qualité de Président-Directeur Général, définie comme la somme de la part fixe de la rémunération, en base annuelle, de Président-Directeur Général perçue à la date de cessation de ses fonctions, et de la moyenne de la part variable de la rémunération annuelle, perçue ou à percevoir au titre des trois derniers exercices complets durant lesquels il a occupé les fonctions de Président-Directeur Général, clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions (cette rémunération annuelle totale brute étant définie ci-après comme la « Rémunération de Référence »). En aucun cas, le cumul de l'indemnité de cessation de fonctions et de l'indemnité de non-concurrence (voir ci-dessous) ne pourra excéder deux fois le montant de la Rémunération de Référence.

7. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

4. Le bénéfice de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la réalisation d'une condition de performance constituée par l'attribution par le Conseil d'administration, en moyenne au titre des trois derniers exercices complets durant lesquels il a occupé les fonctions de Président-Directeur Général et clos antérieurement à la date de cessation de ses fonctions, d'une part variable de rémunération au moins égale à la moitié du montant maximum fixé pour cette part variable.

Le versement de l'indemnité de cessation de fonctions sera subordonné à la constatation préalable par le Conseil d'administration, dans les conditions prescrites par la législation en vigueur, de la réalisation de cette condition de performance, appréciée à la date de cessation des fonctions.

Votre Conseil d'administration a également, dans sa séance du 20 mars 2014 et sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance, autorisé le renouvellement d'un accord de non-concurrence ferme et irrévocable souscrit par M. Pierre-André de Chalendar au bénéfice de la Compagnie, d'une durée d'un an à compter de la date de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général dans des circonstances de nature à ouvrir droit à l'indemnité de cessation de fonctions. En contrepartie de cet engagement, M. Pierre-André de Chalendar percevra une indemnité de non-concurrence (« l'indemnité de non-concurrence ») dont le montant sera égal à une fois la Rémunération de Référence, étant précisé que le montant de l'indemnité de cessation de fonctions due à M. Pierre-André de Chalendar sera, le cas échéant, réduit de telle sorte que la somme de l'indemnité de non-concurrence et de l'indemnité de cessation de fonctions ne puisse en aucun cas excéder deux fois la Rémunération de Référence.

Votre Conseil d'administration a également, dans sa séance du 20 mars 2014 et sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance, décidé qu'en cas de cessation de ses fonctions de Président-Directeur Général dans des circonstances de nature à ouvrir droit à l'indemnité de cessation de fonctions, il se réserve la faculté, sur proposition du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance, de maintenir ou non à M. Pierre-André de Chalendar le bénéfice de tout ou partie des options sur actions Saint-Gobain, des actions de performance et des unités de performance Saint-Gobain dont il aurait été attributaire à la date de cessation de ses fonctions et dont le délai minimum d'exercice ne serait pas écoulé ou qui ne lui auraient pas été livrées à cette date, selon le cas, sous réserve, le cas échéant, de la satisfaction de la ou des conditions de performance fixées dans les règlements des plans concernés.

Assemblée générale d'approbation : 5 juin 2014

(Rapport spécial des Commissaires aux comptes du 24 mars 2014)

- Personne intéressée

M. Pierre-André de Chalendar – Président-Directeur Général

Engagements de retraite pris au bénéfice de M. Pierre-André de Chalendar en sa qualité de dirigeant mandataire social non salarié

- Nature et date d'approbation par votre Assemblée générale

Votre Conseil d'administration a, dans sa séance du 20 mars 2014 et sur recommandation du Comité des Nominations, des Rémunérations et de la Gouvernance, décidé également, en application de l'article 17 du règlement du régime de retraite supplémentaire des ingénieurs et cadres dit "SGPM", que M. Pierre-André de Chalendar continuera de bénéficier intégralement des dispositions dudit règlement dans des conditions identiques à celles qui s'appliquent à l'ensemble des participants au régime de retraite.

Assemblée générale d'approbation : 5 juin 2014

(Rapport spécial des Commissaires aux comptes du 24 mars 2014).

- Personne intéressée

M. Pierre-André de Chalendar – Président-Directeur Général

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 25 février 2016

Les Commissaires aux comptes

PricewaterhouseCoopers Audit



Pierre Coll



Cécile Saint-Martin

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.



Jean-Paul Thill



Philippe Grandclerc

7. RAPPORT SPÉCIAL DES COMMISSAIRES AUX COMPTES SUR LES CONVENTIONS ET ENGAGEMENTS RÉGLEMENTÉS

Nature et Objet	Cocontractants	Modalités essentielles d'exécution au 31 décembre 2015
Contrat de Prestations de Services Transitoires et son avenant	Compagnie de Saint-Gobain agissant tant en son nom et pour son compte qu'au nom et pour le compte d'autres sociétés du groupe Saint-Gobain (cet ensemble est désigné par « <i>Saint-Gobain</i> »), d'une part, Verallia et les sociétés du pôle Conditionnement (cet ensemble est désigné par « <i>Verallia</i> »), d'autre part.	<p>Ces contrats fixent les conditions dans lesquelles <i>Saint-Gobain</i> fournit à <i>Verallia</i> des services pendant une période transitoire, dont la durée varie en fonction des services concernés dans les domaines financiers, ressources humaines, services informatiques et de télécommunication, juridique, fiscal et assurances, et immobilier. Les rémunérations annuelles ou les tarifs par intervention ont été fixés dans les contrats pour chaque prestation et chaque bénéficiaire. Elles sont révisées chaque année d'un commun accord.</p> <p><i>Saint-Gobain</i> a facturé <i>Verallia</i> au titre de ce contrat 8 308 milliers d'euros entre le 1^{er} janvier 2015 et le 29 octobre 2015, date de réalisation de la cession du Pôle Conditionnement, dont 252 milliers d'euros au nom de la Compagnie de Saint-Gobain.</p>
Convention Technique et de Recherche et son avenant	<p>Compagnie de Saint-Gobain agissant tant en son nom et pour son compte qu'au nom et pour le compte d'autres sociétés du groupe Saint-Gobain (cet ensemble est désigné par « <i>Saint-Gobain</i> »), d'une part,</p> <p>Verallia et les sociétés du pôle Conditionnement (cet ensemble est désigné par « <i>Verallia</i> »), d'autre part.</p>	<p>Cette convention fixe les conditions dans lesquelles Verallia bénéficie, pendant une durée transitoire de 5 ans à compter du 1^{er} juin 2011, des actions de développement de certaines entités de <i>Saint-Gobain</i> chargées du développement technique et de la recherche dans le domaine verrier, de la mise en place de licences croisées entre <i>Saint-Gobain</i> et <i>Verallia</i> afin de lui permettre de disposer des licences nécessaires à l'exercice de ses activités et du droit de participer aux programmes stratégiques transversaux de recherche et de développement de <i>Saint-Gobain</i>.</p> <p><i>Saint-Gobain</i> a facturé <i>Verallia</i> au titre de ce contrat 3 879 milliers d'euros entre le 1^{er} janvier 2015 et le 29 octobre 2015, date de réalisation de la cession du Pôle Conditionnement ; la Compagnie de Saint-Gobain n'ayant facturé aucun montant en son nom.</p>
Contrat de Licence de Marques et son avenant	<p>Compagnie de Saint-Gobain, d'une part,</p> <p>Verallia et les sociétés du pôle Conditionnement (cet ensemble est désigné par « <i>Verallia</i> »), d'autre part.</p>	<p>Ce contrat fixe les conditions dans lesquelles <i>Verallia</i> bénéficie, à titre gratuit, du maintien de son droit d'utiliser la marque Saint-Gobain dans des dénominations sociales, équipements, immobilisations, et noms de domaines ainsi que le signe « SG » et pendant une période transitoire définie à compter de la date à laquelle la Compagnie de Saint-Gobain viendrait à ne plus détenir, directement ou indirectement, plus de 50 % du capital ou des droits de vote de Verallia.</p>

9 INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES ET TABLES DE CONCORDANCE

1. Informations complémentaires	267
1.1 Principales dispositions statutaires et règlement intérieur du Conseil d'administration	267
1.2 Documents accessibles au public	270
1.3 Personnes responsables du document de référence	271
1.4 Informations relatives aux contrôleurs légaux des comptes	272
1.5 Informations sur les filiales et sur les participations	273
2. Informations RSE	282
2.1 Note méthodologique	282
2.2 Avis des auditeurs	285
3. Tables de concordance	288
3.1 Table de concordance du Document de référence	288
3.2 Table de concordance du Rapport financier annuel	290
3.3 Table de concordance des informations sociales et environnementales	291

1. Informations complémentaires

1.1 PRINCIPALES DISPOSITIONS STATUTAIRES ET RÈGLEMENT INTÉRIEUR DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.1.1 Principales dispositions statutaires

Les principales dispositions des statuts de la Compagnie de Saint-Gobain sont résumées ci-après.

La version intégrale des statuts peut être consultée sur le site internet de la Société (www.saint-gobain.com). Une copie peut également être obtenue auprès du greffe du Tribunal de commerce de Nanterre et au siège de la Société, sur demande.

- Dénomination, forme, siège social et durée de la Société (articles 1, 2, 4 et 5)

Société anonyme de droit français régie par les dispositions des articles L. 210-1 et suivants du Code de commerce, la Compagnie de Saint-Gobain a pour siège social Les Miroirs, 18 avenue d'Alsace, 92400 Courbevoie (Tél. : +33 (0) 1 47 62 30 00). Elle est immatriculée au registre du commerce et des sociétés de Nanterre sous le numéro 542 039 532.

La Société a été constituée en 1665, immatriculée au registre du commerce et des sociétés le 21 juillet 1954 pour une durée qui expirera le 31 décembre 2040, sauf dissolution anticipée ou prorogation.

- Objet social (article 3)

Son objet social résumé consiste, généralement, tant en France qu'à l'étranger, en la réalisation et la gestion de toutes opérations industrielles, commerciales, financières, mobilières et immobilières se rattachant aux activités industrielles et d'entreprise, notamment par l'intermédiaire de filiales ou participations, françaises ou étrangères.

- Exercice social (article 19)

L'exercice social s'étend du 1^{er} janvier au 31 décembre.

- Capital social et franchissements de seuils (articles 6 et 7)

Le capital social est, au 31 décembre 2015, fixé à 2 243 773 756 euros, divisé en 560 943 439 actions au nominal de 4 euros chacune, entièrement libérées et toutes de même catégorie.

L'article 7.4 des statuts prévoit l'obligation de déclarer à la Société, dans les cinq jours de Bourse, la détention directe, indirecte ou de concert de titres représentant au moins 0,50 % du capital social ou des droits de vote, ou tout multiple de ce pourcentage.

La même obligation s'applique lorsque la participation directe, indirecte ou de concert, devient inférieure à chacun de ces seuils.

La violation de cette obligation peut être sanctionnée par la privation des droits de vote excédant la fraction non déclarée, pendant une durée de deux ans à compter de la date de régularisation, si un ou plusieurs actionnaires détenant au moins 3 % du capital social ou des droits de vote en font la demande, consignée dans le procès-verbal de l'Assemblée générale.

En outre, la Société peut demander communication des renseignements relatifs à la composition de son actionnariat et à la détention de ses titres conformément à la législation et à la réglementation en vigueur.

- Droits attachés aux actions (article 8)

Chaque action donne droit dans la propriété de l'actif social et dans le boni de liquidation à une part égale à la quotité du capital social qu'elle représente.

Chaque fois qu'il est nécessaire de posséder un certain nombre d'actions pour exercer un droit, il appartient aux propriétaires qui ne possèdent pas ce nombre de faire leur affaire, le cas échéant, du groupement correspondant à la quantité requise d'actions.

Chaque action confère le droit de vote aux Assemblées générales dans les conditions stipulées aux statuts (voir article 18 ci-après).

La propriété d'une action emporte de plein droit adhésion aux statuts de la Société et aux décisions de l'Assemblée générale.

- Administration de la Société (articles 9 à 12 et 14)

La Société est administrée par un Conseil d'administration de trois membres au moins et de dix-huit membres au plus, sous réserve de la dérogation prévue par la loi en cas de fusion.

La durée des mandats des administrateurs est fixée à quatre ans, 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.

Un ou deux administrateurs représentant les salariés est ou sont désignés par le Comité de groupe de la Société. Lorsque le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires est égal ou inférieur à douze, un administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité de groupe de la Société. Lorsque le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires est ou devient supérieur à douze, un second administrateur représentant les salariés est désigné par le Comité de groupe (sous réserve que ce nombre reste supérieur à douze à la date de la désignation). Si le nombre d'administrateurs nommés par l'Assemblée générale des actionnaires devient égal ou inférieur à douze, les mandats des deux administrateurs représentant les salariés se poursuivent chacun jusqu'à leur terme. La désignation du ou des administrateurs représentant les salariés par le Comité de groupe intervient dans les six mois de l'Assemblée générale des actionnaires. L'administrateur représentant les salariés actionnaires, nommé par l'Assemblée générale des actionnaires, n'est pas pris en compte pour la détermination du nombre d'administrateurs représentant les salariés à désigner.

Les fonctions des membres du Conseil d'administration et du Président du Conseil d'administration (qu'il soit ou non Président-Directeur Général) prennent fin à l'issue de l'Assemblée générale statuant sur les comptes de l'exercice au cours duquel ils sont atteints par la limite d'âge. Les fonctions d'un administrateur représentant les salariés prennent également fin en cas de rupture de son contrat de travail, à la date de rupture, sous réserve de mutation intra-groupe. Si les conditions d'application de la loi ne sont plus remplies, le mandat du ou des administrateurs représentant les salariés prendra fin à l'issue de la réunion du Conseil d'administration au cours de laquelle celui-ci constate la sortie de la Société du champ d'application de la loi.

Le Conseil d'administration détermine les orientations de l'activité de la Société et se saisit de toute question intéressant sa bonne marche.

Le Président du Conseil d'administration organise et dirige les travaux du Conseil.

Les réunions du Conseil d'administration peuvent se tenir par télétransmission dans les conditions fixées par la loi.

Chaque administrateur nommé par l'assemblée générale des actionnaires doit être propriétaire de huit cents actions au moins.

- Direction générale (articles 13 et 15)

Au choix du Conseil d'administration, la Direction Générale de la Société est assumée sous sa responsabilité soit par le Président du Conseil d'administration qui, dans ce cas, a le titre de Président-Directeur Général, soit par le Directeur Général.

Le Directeur Général, choisi par le Conseil d'administration parmi ses membres ou non, est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la Société dans la limite de l'objet social et sous réserve des pouvoirs que la loi attribue expressément aux Assemblées d'actionnaires et au Conseil d'administration. Il représente la Société dans ses rapports avec les tiers.

- Assemblées générales et droit de vote (article 18)

Tout actionnaire peut participer aux Assemblées générales, personnellement ou par mandataire, à la condition de procéder à l'enregistrement comptable de ses actions, conformément aux dispositions en vigueur.

Sur décision du Conseil d'administration, les actionnaires peuvent être convoqués et voter avant l'Assemblée par des moyens de communication électronique. Tout titulaire d'actions peut se faire représenter dans les conditions prévues par la loi. Les personnes morales actionnaires participent aux Assemblées par l'intermédiaire de leurs représentants légaux ou par toute personne désignée à cet effet par ces derniers.

Le droit de vote attaché à l'action appartient à l'usufruitier dans toutes les Assemblées d'actionnaires. Chaque actionnaire a droit à autant de voix qu'il possède ou représente d'actions sans limitation.

Toutefois, un droit de vote double de celui conféré aux autres actions est attribué à toutes les actions entièrement libérées pour lesquelles il est justifié d'une inscription nominative, depuis deux ans, au nom d'un même actionnaire.

En outre, en cas d'augmentation de capital par incorporation de réserves, bénéfices ou primes d'émission, un droit de vote double est attribué, dès leur émission, aux actions nominatives attribuées gratuitement à un actionnaire à raison d'actions anciennes pour lesquelles il bénéficie de ce droit.

Toute action convertie au porteur ou transférée en propriété perd le droit de vote double. Néanmoins, le transfert par suite de succession, de liquidation de communauté de biens entre époux ou de donation entre vifs au profit d'un conjoint ou d'un parent au degré successible, ne fait pas perdre le droit acquis et n'interrompt pas le délai prévu à l'alinéa précédent.

Le vote par correspondance s'exerce selon les conditions et modalités fixées par les dispositions législatives et réglementaires.

- Affectation et répartition du bénéfice (article 20)

Sur le bénéfice, diminué le cas échéant des pertes antérieures, il est fait un prélèvement de cinq pour cent au moins pour constituer le fonds de réserve prescrit par la loi. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint une somme égale au dixième du capital social. Il reprend son cours si la réserve vient à être inférieure à ce dixième.

Le bénéfice distribuable est constitué par le bénéfice de l'exercice diminué des pertes antérieures ainsi que des sommes à porter en réserve en application de la loi ou des statuts et augmenté du report bénéficiaire.

Sur ce bénéfice distribuable, il est prélevé successivement par l'Assemblée générale :

1. les sommes reconnues utiles par le Conseil d'administration pour constituer des fonds de prévoyance ou de réserve extraordinaire, ou pour être reportées à nouveau sur l'exercice suivant ;
2. sur le surplus, s'il en existe, la somme nécessaire pour servir aux actionnaires, à titre de premier dividende, cinq pour cent des sommes dont leurs titres sont libérés et non amortis sans que, si le bénéfice d'une année ne permet pas ce paiement, celui-ci puisse être réclamé sur le bénéfice des années suivantes ;
3. le solde disponible après ces prélèvements est réparti entre les actionnaires.

L'Assemblée statuant sur les comptes de l'exercice a la faculté d'accorder à chaque actionnaire, pour tout ou partie du dividende mis en distribution ou des acomptes sur dividendes, une option entre le paiement en numéraire ou en actions.

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 1^{er} février 2016 précise les principales modalités d'organisation et de fonctionnement du Conseil. 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.

Le 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.

1. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

- 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 de gestion, les administrateurs qui prennent part à une séance du Conseil par des moyens de visioconférence ou de télécommunication permettant leur identification et garantissant leur participation effective à la séance du Conseil dont les délibérations sont retransmises de façon continue, sont réputés présents pour le calcul du quorum et de la majorité.

- II. Information préalable et permanente des administrateurs

À la convocation de chaque séance sont également joints une sélection d'analyses financières et un panorama d'articles de presse concernant le Groupe Saint-Gobain, publiés depuis la séance précédente.

Le texte des exposés et présentations prévus à l'ordre du jour d'une séance est transmis aux administrateurs préalablement à la séance.

Le projet de rapport annuel du Groupe Saint-Gobain et les projets de comptes consolidés et de comptes sociaux annuels et semestriels sont adressés aux administrateurs avant les séances au cours desquelles ils doivent être examinés.

Le dossier remis sur table aux administrateurs lors de chaque séance comporte notamment une analyse du résultat d'exploitation et une situation de l'endettement net du Groupe Saint-Gobain, arrêtées à la fin du mois précédant la séance, ainsi que l'évolution du cours de l'action Saint-Gobain par rapport à l'indice CAC 40 et à un indice sectoriel.

L'une des séances du Conseil d'administration est tenue sur un site du Groupe Saint-Gobain différent chaque année afin de permettre aux administrateurs de visiter le site.

Entre les séances, les administrateurs reçoivent les communiqués diffusés par la Compagnie et, le cas échéant, toutes informations utiles sur les événements ou opérations significatifs pour le Groupe Saint-Gobain.

Les administrateurs sont en droit de demander communication de tout document nécessaire aux délibérations du Conseil qu'ils estimeraient ne pas leur avoir été remis ; la demande est adressée au Président-Directeur Général qui peut la soumettre au Conseil pour décision.

Les administrateurs peuvent demander à rencontrer les principaux dirigeants du Groupe Saint-Gobain, y compris hors la présence des mandataires sociaux ; dans ce dernier cas, le Président-Directeur Général en est informé au préalable, et peut soumettre la demande au Conseil pour décision.

- III. Délibérations du Conseil d'administration

Outre celles qui correspondent à ses attributions légales, réglementaires et statutaires, les délibérations du Conseil d'administration portent notamment sur les sujets suivants :

Le Conseil d'administration examine et approuve chaque année le budget du Groupe Saint-Gobain.

Il examine au moins une fois par an les orientations stratégiques du Groupe Saint-Gobain et les arrête.

Il approuve préalablement à leur réalisation les opérations d'investissements, de restructurations, de cessions, d'acquisitions, de prise ou de cession de participation dont le montant unitaire est supérieur à 150 millions d'euros, ainsi que toute opération significative se situant hors de la stratégie annoncée du Groupe Saint-Gobain.

En cas d'urgence ne permettant pas de réunir en temps utile le Conseil pour délibérer sur ces opérations, le Président-Directeur Général porte à la connaissance des administrateurs les informations pertinentes par tout moyen en vue de recueillir leur avis.

Le Conseil d'administration consacre une fois par an un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement. En outre, une évaluation de son organisation et de son fonctionnement est réalisée périodiquement à l'initiative du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance ; cette évaluation est portée à l'ordre du jour d'une séance suivante du Conseil d'administration.

Sur le rapport du Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance, le Conseil d'administration examine chaque année la situation de chaque administrateur au regard des critères d'indépendance énoncés par le code AFEP-MEDEF de gouvernement d'entreprise des sociétés cotées et porte les conclusions de son examen à la connaissance des actionnaires dans le rapport annuel.

Au cours ou à l'issue d'une séance, les administrateurs peuvent se réunir hors la présence des mandataires sociaux afin d'évaluer les performances des mandataires sociaux et de réfléchir à l'avenir de la Direction Générale du Groupe Saint-Gobain.

- IV. Comités du Conseil d'administration

Les travaux et délibérations du Conseil sont préparés dans leurs domaines respectifs par des Comités (le Comité d'audit et des risques, le Comité des nominations, des rémunérations et de la gouvernance 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 règlement intérieur du Conseil d'administration porte règlement des trois Comités, notamment pour ce qui concerne leurs attributions respectives. Celles-ci sont exposées à la Section 1.2.3 du Chapitre 5 sous la rubrique correspondant à chacun des Comités.

- V. Devoirs des administrateurs

Les administrateurs sont des « initiés permanents » au regard de la législation et de la réglementation sur les marchés financiers, et se conforment aux dispositions relatives à la prévention du délit d'initié.

En outre, des périodes appelées « fenêtres négatives » sont déterminées chaque année durant lesquelles les administrateurs s'abstiennent de procéder à toute opération directe, indirecte ou dérivée portant sur les titres de la Compagnie de Saint-Gobain.

Ces périodes d'abstention couvrent les trente jours précédant les séances du Conseil au cours desquelles sont examinés les comptes consolidés annuels et les comptes consolidés semestriels, les quinze jours précédant la publication du chiffre d'affaires trimestriel, ainsi que le jour suivant chacune de ces séances. 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 à des informations « sensibles » 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 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.

- VI. 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 *pro rata temporis* lorsque les mandats prennent naissance ou fin en cours d'exercice.

Les règlements sont faits semestriellement, à semestre échu, et la distribution du solde disponible éventuel du montant annuel alloué est effectuée au début de l'exercice suivant au prorata 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.

- VII. Autres dispositions

Chaque administrateur peut bénéficier, s'il le juge nécessaire, d'une formation complémentaire sur les spécificités du Groupe Saint-Gobain, ses métiers et ses secteurs d'activité.

Lors de leur nomination, les membres du Comité 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 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.

Les états financiers consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2015, présentés dans ce Document de référence, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages 228 et 229, qui ne contient aucune observation.

Les états financiers consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2014, présentés dans le document de référence établi au titre de l'exercice 2014 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 22 avril 2015 sous le numéro D.15-0389, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages 237 et 238 qui contient une observation relative aux changements de méthode comptable effectués au 1^{er} janvier 2014.

Les états financiers consolidés relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2013, présentés dans le document de référence établi au titre de l'exercice 2013 déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 mars 2014 sous le numéro D.14-0224, ont fait l'objet d'un rapport des contrôleurs légaux figurant en pages 181 et 182 qui contient une observation relative aux changements de méthode comptable effectués au 1^{er} janvier 2013.

Courbevoie, le 4 avril 2016

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 2015, les Commissaires aux comptes de la Compagnie sont :

- PricewaterhouseCoopers Audit⁽¹⁾, 63 rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine, représenté par M. Pierre Coll et Mme Cécile Saint-Martin, renouvelé dans ses fonctions le 3 juin 2010 pour une durée de six années expirant lors de l'Assemblée annuelle de 2016 ;
- KPMG Audit, Département de KPMG S.A.⁽¹⁾, Tour Eqho, 2 avenue Gambetta, CS 60055 - 92066 Paris La Défense (France) représenté par MM. Jean-Paul Thill et Philippe Grandclerc, renouvelé dans ses fonctions le 7 juin 2012, pour une durée de six années expirant lors de l'Assemblée annuelle de 2018.

Les Commissaires aux comptes suppléants, sont :

- M. Yves Nicolas, 63 rue de Villiers 92208 Neuilly-sur-Seine, nommé le 3 juin 2010, dont le mandat expirera lors de l'Assemblée annuelle de 2016 ;
- M. Fabrice Odent, Tour Eqho, 2 avenue Gambetta, CS 60055 - 92066 Paris La Défense (France), nommé le 7 juin 2012 et dont le mandat expirera lors de l'Assemblée annuelle de 2018.

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 2015

(en millions d'euros)	PricewaterhouseCoopers				KPMG			
	Montant HT		Pourcentage		Montant HT		Pourcentage	
	2015	2014	2015	2014	2015	2014	2015	2014
AUDIT								
Commissariat aux comptes, Certification, examen des comptes individuels et consolidés								
Émetteur	0,7	0,7	6 %	6 %	0,8	0,8	8 %	8 %
Filiales intégrées globalement	9,4	9,5	81 %	85 %	9,1	9,1	87 %	88 %
SOUS-TOTAL	10,1	10,2	87 %	91 %	9,9	9,9	94 %	95 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux comptes								
Émetteur	1,1	0,2	9 %	2 %	0	0	0 %	0 %
Filiales intégrées globalement	0,2	0,6	2 %	5 %	0,4	0,4	4 %	4 %
SOUS-TOTAL	1,3	0,8	11 %	7 %	0,4	0,4	4 %	4 %
Autres prestations rendues par les réseaux aux filiales intégrées globalement								
Juridique, fiscal, social	0,2	0,2	2 %	2 %	0,1	0,1	1 %	1 %
Autres (à préciser si > 10 % des honoraires d'audit)	0	0	0 %	0 %	0,0	0	0 %	0 %
SOUS-TOTAL	0,2	0,2	2 %	2 %	0,1	0,1	1 %	1 %
TOTAL	11,6	11,2	100 %	100 %	10,4	10,4	100 %	100 %

⁽¹⁾ Membres de la Compagnie régionale des Commissaires aux comptes de Versailles.

1.5 INFORMATION SUR LES FILIALES ET SUR LES PARTICIPATIONS

Principales filiales par pays et Délégations

L'ensemble des filiales est détenu à 100 %, sauf indication contraire.

Les taux de conversion utilisés sont les taux moyens de l'exercice 2015.

FRANCE

Saint-Gobain Glass France : production et transformation de vitrage. Ventes : 259,9 millions d'euros. Personnel : 812. Détient :

- Sovedys, Sivaq, SGGS Menuisiers Industriels, SG Glass Solutions Paris Centre Normandie, SG Glass Solutions Grand Ouest, SG Glass Solutions Sud-Ouest, SG Glass Solutions Nord-Est, Le Vitrage du Midi (LVM), Gobba Vitrage, Vitrages Isolants d'Auvergne, Alp'Verre, Verrière Aurys, Pierre Pradel, Vetrotech Saint-Gobain France, Vetrotech SG Atlantique. Sociétés de négoce et de transformation de vitrage pour le bâtiment. Personnel des filiales de transformation : 2 320.
- Saint-Gobain Sovis : verre trempé pour l'électroménager, optique industrielle et scientifique, verre antiradiations. Personnel : 68.
- Verrière de Saint-Just : verres décoratifs. Personnel : 34.
- Saint-Gobain Sully : vitrage ferroviaire et aviation. Personnel : 495.
- Saint-Gobain Glass Logistics : transports.
- Saint-Gobain Recherche (34,5 % par SG Glass et 100 % Groupe) : centre de recherche sur le verre et sur les matériaux de construction. Personnel : 439.
- Samin : exploitation de carrières. Personnel : 86.

Eurofloat (50 %) : production et transformation de vitrage. Personnel : 208.

Saint-Gobain Sekurit France : transformation de vitrage automobile. Ventes : 218,6 millions d'euros. Personnel : 792. Ces montants incluent la Société Verrière d'Encapsulation : encapsulation de vitrage automobile. Détient :

- Saint-Gobain Autover : distribution de vitrage automobile de remplacement. Ventes : 33,6 millions d'euros. Personnel : 87.

Société Européenne des Produits Réfractaires : fabrication de réfractaires électrofondus utilisés principalement pour les fours de verrerie et divers produits spéciaux (billes, grains, poudres céramiques). Ventes : 121,5 millions d'euros. Personnel : 646. Détient :

- Savoie Réfractaires : fabrication de réfractaires spéciaux. Ventes : 32,8 millions d'euros. Personnel : 153.
- Saint-Gobain Cristaux et Détecteurs : production de cristaux optiques et de monocristaux artificiels pour analyse chimique. Ventes : 24 millions d'euros. Personnel : 106.
- Saint-Gobain Matériaux Céramiques : production de *seeded-gel*. Ventes : 14,5 millions d'euros. Personnel : 24, qui détient Saint-Gobain Coating Solutions. Ventes : 11,5 millions d'euros. Personnel : 29.
- Saint-Gobain Centre de Recherche et d'Études Européennes (40 % par SEPR et 100 % Groupe) : centre de recherche sur les céramiques. Personnel : 201.
- Valoref SA. : recyclage.

Saint-Gobain Performance Plastics Europe : holding. Détient :

- Saint-Gobain Quartz S.A.S : fabrication de pièces en silice pour l'industrie chimique, creusets et tubes en silice pour l'industrie des semi-conducteurs, fils et laine en silice pour l'industrie spatiale, isolant Micaver, céramiques piézo-électriques. Ventes : 16,6 millions d'euros. Personnel : 71.
- Saint-Gobain Performance Plastics France : fabrication et vente de plastiques haute performance. Ventes : 47,2 millions d'euros. Personnel : 326.
- Saint-Gobain Adfors France : ventes : 16,4 millions d'euros. Personnel : 12.

Saint-Gobain Abrasifs : production d'abrasifs appliqués, de meules et de superabrasifs. Ventes : 140,8 millions d'euros. Personnel : 474.

Saint-Gobain Isover : production et transformation de produits isolants en laine de verre et de roche. Ventes : 355,3 millions d'euros. Personnel : 971. Détient :

- Saint-Gobain Eurocoustic : production de produits isolants en laine de roche et de carreaux pour plafonds. Ventes : 69,3 millions d'euros. Personnel : 191.
- Saint-Gobain Ecophon SA : plafonds acoustiques. Ventes : 5,1 millions d'euros. Personnel : 38.
- Plafoméтал : plafonds métalliques. Ventes : 18 millions d'euros. Personnel : 91.

Placoplatre SA : production et commercialisation de plâtre, de plaques de plâtre, de produits d'isolation et de carreaux pour plafonds. Ventes : 486,7 millions d'euros. Personnel : 1 533.

Saint-Gobain Matériaux de Construction : holding. Détient :

- Saint-Gobain Weber : production de mortiers industriels. Ventes : 2,2 milliards d'euros. Personnel : 9 008. Ces chiffres incluent les filiales de Weber et Maxit dans 52 pays, y compris dans les pays cités dans la suite de ce document.

Saint-Gobain PAM : canalisations et pièces hydrauliques en fonte ductile pour l'adduction d'eau, l'irrigation, l'assainissement, fonte de bâtiment. Ventes : 783,2 millions d'euros. Personnel : 2 367. Détient :

- Saint-Gobain Seva : équipements industriels, moules, assiettes de fibrage pour l'isolation, ferme-portes. Ventes : 65,3 millions d'euros. Personnel : 285.

Partidis : holding des activités de distribution de matériaux pour le bâtiment. Ventes : 7,4 milliards d'euros. Personnel : 27 417. Détient :

- Saint-Gobain Distribution Bâtiment France : distribution de matériaux de construction au travers de :
 - 11 sociétés régionales (Bretagne, Centre, Est, Île-de-France, Pays de Loire, Languedoc Midi-Pyrénées, Nord, Normandie, PACA, Rhône-Alpes, Sud-Ouest) ;
 - 8 sociétés nationales (DSC, DAI, Asturienne, DMBP, PUM Plastiques, DMTP, Eurobéton, Décocéram) ;
 - 2 016 points de vente en France.
- La Plateforme du Bâtiment : 59 Plateforme du Bâtiment en France.
- Lapeyre : spécialiste de l'aménagement durable de la maison sous les enseignes Lapeyre et K PAR K : 130 points de vente (127 en France et 3 en Suisse).

Spafi : holding.

Vertec : holding.

EUROPE CENTRALE

ALLEMAGNE

Saint-Gobain Glass Deutschland GmbH: production et transformation de vitrage. Ventes : 355,9 millions d'euros. Personnel : 991.

Saint-Gobain Deutsche Glas GmbH: holding contrôlant différentes filiales ayant pour activités le négoce et la transformation de vitrage pour le bâtiment. Ventes : 232,6 millions d'euros (filiales incluses). Personnel : 1 501 (filiales incluses).

Saint-Gobain Sekurit Deutschland Beteiligungen GmbH: société gérante de Saint-Gobain Sekurit Deutschland KG et gestion de participations. Détient :

- Saint-Gobain Autover Deutschland GmbH qui détient elle-même Freudenberg Autoglas GmbH.
- Faba Autoglas Technik GmbH : transformation de vitrage automobile.
- Freeglas GmbH & Co KG.

Saint-Gobain Sekurit Deutschland KG: production de vitrage automobile. Ventes : 243,2 millions d'euros. Personnel : 1 237. Ces montants incluent Faba Autoglas Technik KG : production de vitrage trempé.

Saint-Gobain Autover Deutschland: distribution de vitrage automobile de remplacement. Ventes : 56,3 millions d'euros. Personnel : 132.

Saint-Gobain Performance Plastics Isofluor GmbH: spécialisée dans la fabrication de tubes en fluoropolymère. Ventes : 8,3 millions d'euros. Personnel : 64. Détient :

- Saint-Gobain Performance Plastics Pampus GmbH : fabrication et vente de plastiques haute performance pour l'industrie médicale et automobile, et équipements industriels divers. Ventes : 89,6 millions d'euros. Personnel : 358. Détient :
 - Saint-Gobain PPL MG Sil : ventes : 15,6 millions d'euros. Personnel : 140
 - Saint-Gobain PPL L+S GmbH : ventes : 31,8 millions d'euros. Personnel : 268

Saint-Gobain IndustrieKeramik Roedental: fabrication de réfractaires à haute performance. Ventes : 42,5 millions d'euros. Personnel : 372.

Saint-Gobain Ceramic Materials GmbH: ventes : 41,1 millions d'euros. Personnel : 44.

Saint-Gobain Diamantwerkzeuge GmbH: détient :

- Saint-Gobain Abrasives GmbH et Supercut Europe GmbH : production et commercialisation de superabrasifs industriels et de meules. Ventes des 3 sociétés : 131,7 millions d'euros. Personnel des 3 sociétés : 657.

Saint-Gobain Isover G+H AG: production et commercialisation de fibres minérales et de mousses pour l'isolation thermique, frigorifique et acoustique, et pour la protection contre l'incendie. Ventes : 345,8 millions d'euros. Personnel : 1 099. Ces montants incluent Superglass Dämmstoffe GmbH : commercialisation de matériaux isolants.

Saint-Gobain Rigips GmbH: production et commercialisation de plâtre, de plaques de plâtre, de produits d'isolation et de carreaux pour plafonds. Ventes : 258,1 millions d'euros. Personnel : 812.

Saint-Gobain PAM Deutschland GmbH: vente de systèmes de canalisations pour le bâtiment. Holding. Ventes : 109,4 millions d'euros. Personnel : 298. Détient :

- Saint-Gobain HES GmbH : canalisations en fonte ductile. Ventes : 21,6 millions d'euros. Personnel : 27.

Saint-Gobain Building Distribution Deutschland GmbH: distribution de matériaux de construction (220 points de vente). Ventes : 2 milliards d'euros. Personnel : 5 010.

Schäfer: distribution de produits de couverture.

AUTRICHE

Eckelt Glas GmbH: transformation de vitrage. Ventes : 32,7 millions d'euros. Personnel : 200.

Glas Ziegler. Ventes : 19,5 millions d'euros. Personnel : 86.

Saint-Gobain Adfors Austria GmbH: production de toiles de verre à peindre. Ventes : 13,1 millions d'euros. Personnel : 72.

Saint-Gobain Isover Austria GmbH: production et commercialisation de matériaux isolants. Ventes : 33,7 millions d'euros. Personnel : 136.

Rigips Austria GmbH: production et commercialisation de plâtre, de plaques de plâtre, de produits d'isolation et de carreaux pour plafonds. Ventes : 61,1 millions d'euros. Personnel : 220.

BELGIQUE

Saint-Gobain IM Belgium Benelux: stockage et négoce de vitrage, process de carbure de silicium, fabrication et vente de plastiques haute performance, corindons pour les industries réfractaires et abrasifs. Ventes : 118,4 millions d'euros. Personnel : 286. Détient :

- Saint-Gobain Glass Solutions Belgium : ventes : 59,4 millions d'euros. Personnel des filiales : 315.

Saint-Gobain Sekurit Benelux SA: détient :

- Saint-Gobain Autover Distribution SA : ventes : 91,3 millions d'euros. Personnel : 91.

Saint-Gobain Construction Products Belgium: production et commercialisation de plâtre, de plaques de plâtre et de produits d'isolation. Ventes : 133,6 millions d'euros. Personnel : 223.

Saint-Gobain Pipe Systems Belgium: ventes : 30,9 millions d'euros. Personnel : 24.

LUXEMBOURG

Saint-Gobain Abrasives SA: production et vente d'outils, disques et forets diamantés. Machines pour la coupe de l'asphalte pour le marché de la construction et du génie civil.

Ventes : 10,6 millions d'euros. Personnel : 80.

PAYS-BAS

Koninklijke Saint-Gobain Glass Nederland: transformation et négoce de produits verriers pour le bâtiment. Ventes : 66,6 millions d'euros. Personnel : 276 (filiales incluses).

Saint-Gobain Autover International BV: distribution de vitrage automobile de remplacement. Ventes : 23,1 millions d'euros. Personnel : 45.

Saint-Gobain Construction Products Nederland BV: fabrication et commercialisation de plâtre, de plaques de plâtre, de produits isolants, de plafonds acoustiques et de voile de verre. Ventes : 140,5 millions d'euros. Personnel : 378.

Saint-Gobain Cultilène BV: transformation et commercialisation de produits en laine de verre et de roche pour la culture hors sol. Ventes : 34,7 millions d'euros. Personnel : 56.

1. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Saint-Gobain Distribution The Netherlands BV : distribution de matériaux de construction aux Pays-Bas (44 points de vente). Ventes : 420,5 millions d'euros. Personnel : 1 057.

Saint-Gobain Nederland Beheer BV : holding. Détient :

- **Saint-Gobain Abrasives BV** : production de meules minces et d'abrasifs appliqués. Ventes : 140,4 millions d'euros. Personnel : 247.

PAYS NORDIQUES ET PAYS BALTES

DANEMARK

1 euro = 7,45867 couronnes danoises

Saint-Gobain Glass Nordic A/S : transformation et négoce de produits verriers pour le bâtiment. Ventes : 28,9 millions d'euros. Personnel : 142.

Saint-Gobain Isover A/S : fabrication et commercialisation de produits isolants. Ventes : 51,5 millions d'euros. Personnel : 182.

Saint-Gobain Ecophon A/S : production de produits acoustiques. Ventes : 8,9 millions d'euros. Personnel : 87.

Gyproc A/S : fabrication de plaques de plâtre et dalles pour plafonds. Ventes : 41,3 millions d'euros. Personnel : 139.

FINLANDE

Saint-Gobain Glass Finland Oy : négoce et transformation de vitrage pour le bâtiment et l'automobile. Ventes : 22 millions d'euros. Personnel : 140.

Saint-Gobain Construction Products Finland : production et commercialisation de plâtre, produits isolants, produits acoustiques, canalisation et production de mortiers industriels. Ventes : 204,9 millions d'euros. Personnel : 666.

NORVÈGE

1 euro = 8,94217 couronnes norvégiennes

Saint-Gobain Bockmann A/S : production de vitrage isolant et distribution de vitrage de remplacement. Ventes : 28,7 millions d'euros. Personnel : 128.

Saint-Gobain Ceramic Materials A/S : fabrication et vente de produits de carbure de silicium. Ventes : 44,9 millions d'euros. Personnel : 204.

Gyproc A/S : production et commercialisation de plâtre et plaques de plâtre. Ventes : 28,9 millions d'euros. Personnel : 71.

Saint-Gobain Byggevarer A/S : commercialisation de canalisations et de mortiers industriels. Ventes : 94,5 millions d'euros. Personnel : 226.

SUÈDE

1 euro = 9,35465 couronnes suédoises

Saint-Gobain Emmaboda Glas AB : transformation et négoce de produits verriers pour le bâtiment. Ventes : 21,4 millions d'euros. Personnel : 107.

Saint-Gobain Sekurit Scandinavia AB : transformation de vitrage automobile. Ventes : 85,3 millions d'euros. Personnel : 261.

Saint-Gobain Autover Direktglas AB : distribution de vitrage automobile de remplacement. Ventes : 12,3 millions d'euros. Personnel : 55.

Saint-Gobain Abrasives AB : abrasifs. Ventes : 21,1 millions d'euros. Personnel : 32.

Gyproc AB : production et commercialisation de plâtre et plaques de plâtre. Ventes : 54,6 millions d'euros. Personnel : 120.

Scanspac : production et commercialisation de plâtre. Ventes : 32,9 millions d'euros. Personnel : 55.

Saint-Gobain Isover AB : fabrication et commercialisation de produits isolants. Ventes : 97,3 millions d'euros. Personnel : 368.

Saint-Gobain Ecophon AB : production et commercialisation de plafonds acoustiques. Ventes : 195 millions d'euros. Personnel : 343.

Saint-Gobain Distribution Nordic AB : holding des activités de distribution de produits sanitaires, chauffage et de matériaux de construction sous les enseignes Dahl et Optimera en Suède, Norvège, Danemark, Finlande, Estonie, Lettonie, Lituanie et Roumanie (443 points de vente). Ventes : 3,8 milliards d'euros. Personnel : 7 782.

ESTONIE

Saint-Gobain Glass Eesti A/S : production de pare-brise de remplacement, négoce et transformation de vitrage pour le bâtiment. Ventes : 66 millions d'euros. Personnel : 543.

Saint-Gobain Ehitustooted Eesti A/S : commercialisation de produits isolants, de plaques de plâtre et de mortiers industriels. Ventes : 29 millions d'euros. Personnel : 56.

LETTONIE

SIA Saint-Gobain Celtniecibas Produkti : commercialisation de produits isolants, de plaques de plâtre et de mortiers industriels. Ventes : 10,2 millions d'euros. Personnel : 24.

LITUANIE

UAB Saint-Gobain Statybos Gaminiai : commercialisation de produits isolants, de plaques de plâtre et de mortiers industriels. Ventes : 13,7 millions d'euros. Personnel : 44.

POLOGNE, BULGARIE, ROUMANIE ET TURQUIE

POLOGNE

1 euro = 4,18275 zlotys

Saint-Gobain IM Polska Sp Zoo : production, transformation et commercialisation de vitrage, transformation de verre électroménager. Ventes : 443,2 millions d'euros. Personnel : 2 681. Détient :

- **Saint-Gobain Polska Sp Zoo** : négoce et transformation de vitrage pour le bâtiment et l'ameublement. Ventes : 95,5 millions d'euros. Personnel : 878.

Saint-Gobain HPM Polska Sp Zoo : production et commercialisation de voile de verre, de plastiques haute performance et de meules abrasives. Ventes : 113 millions d'euros. Personnel : 824.

Saint-Gobain Construction Products Polska : production de plâtre, de plaques de plâtre, de produits d'isolation, de carreaux pour plafonds, de canalisation et de mortiers industriels. Ventes : 164,3 millions d'euros. Personnel : 856.

Saint-Gobain Polska : distribution de produits pour le bâtiment (59 points de vente). Ventes : 103,4 millions d'euros. Personnel : 631.

BULGARIE

1 euro = 1,95580 lev

Saint-Gobain Construction Product Eood : production de plâtre, plaques de plâtre, de produits isolants et de mortiers industriels. Ventes : 12,2 millions d'euros. Personnel : 95.

ROUMANIE

1 euro = 4,44510 nouveaux lei

Saint-Gobain Glass Romania SRL : production et transformation de vitrage. Ventes : 72,1 millions d'euros. Personnel : 254.

Saint-Gobain Construction Products Romania SRL : production et commercialisation de plâtre, de plaques de plâtre, de laine de roche, distribution de canalisations, production et commercialisation de mortiers industriels. Ventes : 73,4 millions d'euros. Personnel : 484.

TURQUIE

1 euro = 3,02174 nouvelles livres turques

Izocam Ticaret VE Sanayi A.S. (47,5 %) : production de laine de verre et de laine de roche. Ventes : 126,6 millions d'euros. Personnel : 451.

Saint-Gobain Rigips Alci : production et commercialisation de plâtre. Ventes : 45,4 millions d'euros. Personnel : 214.

Saint-Gobain Weber Yapi : production de mortiers industriels. Ventes : 63,8 millions d'euros. Personnel : 309.

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE, SLOVAQUIE, HONGRIE ET PAYS DE L'EST ADRIATIQUE

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE

1 euro = 27,28565 couronnes tchèques

Saint-Gobain Sekurit CR Spol S.R.O. : production de verre feuilleté automobile. Ventes : 93,4 millions d'euros. Personnel : 644.

Saint-Gobain Adfors CZ S.R.O. : ventes : 238,2 millions d'euros. Personnel : 1 679.

Saint-Gobain Construction Products CZ S.R.O. : transformation de vitrage pour le bâtiment, production et commercialisation de plâtre, de plaques de plâtre, de produits d'isolation, de matériaux isolants en laine de roche et de carreaux pour plafonds et distributeur de produits abrasifs. Ventes : 183 millions d'euros. Personnel : 1 008.

Saint-Gobain PAM CZ S.R.O. : fonderie. ventes : 26,3 millions d'euros. Personnel : 154.

Saint-Gobain Building Distribution CZ Spol S.R.O. : distribution de matériaux de construction, de carrelages et de sanitaires (53 points de vente). Ventes : 97,7 millions d'euros. Personnel : 534.

SLOVAQUIE

Saint-Gobain Construction Products Slovakia : transformation de vitrage pour le bâtiment, production de plâtre, de plaques de plâtre, de produits d'isolation et de carreaux pour plafonds, distribution de canalisations, production et commercialisation de mortiers industriels. Ventes : 68,5 millions d'euros. Personnel : 376.

HONGRIE

1 euro = 309,88442 forints

Saint-Gobain Construction Products Hungaria : distribution de vitrage automobile de remplacement, production et commercialisation de plâtre, de plaques de plâtre, de produits d'isolation et de mortiers industriels. Ventes : 42,2 millions d'euros. Personnel : 207.

Saint-Gobain Distribution of Construction Materials Hungary : distribution de matériaux de construction (32 points de vente). Ventes : 54,6 millions d'euros. Personnel : 333.

RUSSIE, UKRAINE ET PAYS DE LA COMMUNAUTÉ DES ÉTATS INDÉPENDANTS

RUSSIE

1 euro = 68,03208 roubles

Saint-Gobain Construction Products Russia : production et commercialisation de produits isolants, de plâtre, de plaques de plâtre et de mortiers industriels. Ventes : 158,5 millions d'euros. Personnel : 913.

Zao Zavod Minplita : ventes : 17,8 millions d'euros. Personnel : 297.

UKRAINE

1 euro = 24,29063 hryvnias

Saint-Gobain Construction Products Ukraine : commercialisation de produits isolants, de plâtre et plaques de plâtre. Ventes : 6,3 millions d'euros. Personnel : 42.

MÉDITERRANÉE

ESPAGNE

Saint-Gobain Cristaleria S.L. : production et transformation de vitrage pour le bâtiment et l'automobile. Ventes : 312,4 millions d'euros. Personnel : 881. Détient :

- Saint-Gobain Autover : distribution de vitrage automobile de remplacement.
- Industrias del Cuarzo (Incusa) : carrière de sable. Ventes : 15 millions d'euros. Personnel : 45.
- La Veneciana : commerce, transformation et pose de vitrage, miroiterie. Ventes : 49,4 millions d'euros. Personnel : 319.

Saint-Gobain Abrasivos : production de meules abrasives. Ventes : 31,7 millions d'euros. Personnel : 117.

Saint-Gobain Performance Plastics España : fabrication et vente de plastiques haute performance. Ventes : 5,9 millions d'euros. Personnel : 44.

Saint-Gobain Adfors España : ventes : 11,8 millions d'euros. Personnel : 67.

Saint-Gobain Placo Iberica : production de plaques de plâtre. Ventes : 130,1 millions d'euros. Personnel : 475.

Saint-Gobain Transformados : transformation de la laine minérale et production pour le marché acoustique et hydroponique. Ventes : 19,1 millions d'euros. Personnel : 42.

Saint-Gobain PAM España SA : canalisations en fonte ductile. Ventes : 90,9 millions d'euros. Personnel : 226. Détient :

- Saniplast : distribution de canalisations et accessoires. Ventes : 34,3 millions d'euros. Personnel : 113.

1. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

ITALIE

Saint-Gobain Glass Italia S.p.a. : production et transformation de vitrage. Ventes : 101,4 millions d'euros. Personnel : 274.

Saint-Gobain Sekurit Italia : transformation de vitrage automobile. Ventes : 86,1 millions d'euros. Personnel : 271. Détient :

- S.G. Autover Italia S.R.L. : distribution de vitrage automobile de remplacement.
 - Sicurglass Sud S.R.L. : transformation de vitrage automobile.
- Ventes de l'ensemble des 2 sociétés : 39,6 millions d'euros. Personnel : 207.

Saint-Gobain Euroveder Italia S.p.a. : verre trempé pour l'électroménager. Ventes : 28 millions d'euros. Personnel : 137.

Saint-Gobain Abrasivi S.p.a. : production de meules abrasives. Ventes : 70,6 millions d'euros. Personnel : 277.

SEPR Italia S.p.a. : fabrication de réfractaires électrofondus. Ventes : 27,8 millions d'euros. Personnel : 139.

Saint-Gobain PPC Italia S.p.a. : fabrication de produits isolants et de produits d'étanchéité (matériaux de toiture, revêtements à base de voile de verre), production de plâtre, de plaques de plâtre, de carreaux pour plafonds et de mortiers industriels. Ventes : 223,5 millions d'euros. Personnel : 612.

Saint-Gobain PAM Italia S.p.a. : canalisations en fonte ductile. Ventes : 52,4 millions d'euros. Personnel : 77.

Vemac S.R.L. : distribution de produits pour le bâtiment au travers de 10 agences. Ventes : 38,4 millions d'euros. Personnel : 136.

PORTUGAL

Saint-Gobain Glass Portugal Vidro Plano SA : production et transformation de vitrage pour le bâtiment et l'électroménager. Ventes : 26,8 millions d'euros. Personnel : 16. Détient :

- Covipor-CIA Vidreira do Norte, Covilis et EVI-Producao de Energia : transformation de produits verriers pour le bâtiment.
- Ventes : 15,9 millions d'euros. Personnel : 66.

Saint-Gobain Sekurit Portugal Vidro Automovel SA : transformation de vitrage automobile. Ventes : 47,8 millions d'euros. Personnel : 157. Détient :

- Saint-Gobain Autover Portugal (60 %) : distribution de vitrage automobile de remplacement. Ventes : 10,8 millions d'euros. Personnel : 119.

Saint-Gobain Abrasivos Lda : distributeur de produits abrasifs. Ventes : 11,6 millions d'euros. Personnel : 36.

Saint-Gobain PAM Portugal SA : distribution de canalisations. Ventes : 25 millions d'euros. Personnel : 15.

GRÈCE

Autover Hellas : distribution de vitrage automobile de remplacement. Ventes : 7,2 millions d'euros. Personnel : 34.

Saint-Gobain Hellas ABEE : production et commercialisation de plâtre et distribution de produits de canalisation. Ventes : 10,4 millions d'euros. Personnel : 34.

MAROC

1 euro = 10,81778 dirhams marocains

Saint-Gobain Abrasivos Lda (85 %) : distributeur de produits abrasifs. Ventes : 12,3 millions d'euros. Personnel : 88.

ROYAUME-UNI ET RÉPUBLIQUE D'IRLANDE

ROYAUME-UNI

1 euro = 0,72606 livre sterling

Saint-Gobain Glass UK Ltd : production et transformation de vitrage, transformation et distribution de vitrage pour le bâtiment. Réseau de 20 sites, dont 7 unités de transformation, répartis à travers le Royaume-Uni. Ventes : 240,2 millions d'euros. Personnel : 1 183.

Saint-Gobain Ceramics & Plastics Ltd : holding. Détient :

- Saint-Gobain Industrial Ceramics Ltd : production et vente de fibres d'isolation haute température et de produits réfractaires. Ventes : 8,3 millions d'euros. Personnel : 52.
- Saint-Gobain Performance Plastics Corby et Saint-Gobain Performance Plastics Tygafloor Ltd : production de tubes et faisceaux colorifugés pour boissons. Ventes : 21,2 millions d'euros. Personnel : 45.

Rencol Tolerance Rings Ltd : ventes : 23,2 millions d'euros. Personnel : 136.

Saint-Gobain Abrasives Ltd : ventes : 43 millions d'euros. Personnel : 148. Au travers de diverses filiales, produit des abrasifs agglomérés, des abrasifs appliqués et des superabrasifs.

British Plaster Board (BPB Plc) : production de plaques de plâtre, plâtres de construction, autres plâtres spéciaux, produits d'isolation, produits acoustiques, canalisations et pièces hydrauliques en fonte ductile pour l'adduction d'eau et l'assainissement, robinetterie hydraulique, pièces de voirie fonte et acier, fonte de bâtiment et production de mortiers industriels. Ventes : 838,3 millions d'euros. Personnel : 2 294 (filiales incluses).

Celotex Group Ltd : ventes : 145 millions d'euros. Personnel : 223.

Saint-Gobain Building Distribution Ltd : holding des activités de distribution de matériaux de construction (1 000 points de vente au Royaume-Uni et en République d'Irlande). Ventes : 3,4 milliards d'euros. Personnel : 12 559 (filiales incluses).

RÉPUBLIQUE D'IRLANDE

Saint-Gobain Performance Plastics Ireland : transformation de tissus enduits (PTFE, silicone), rubans adhésifs. Ventes : 22,6 millions d'euros. Personnel : 87.

Saint-Gobain Construction Products Ireland Ltd : production de plâtre, de plaques de plâtre, de carreaux pour plafonds, production et commercialisation de produits isolants. Ventes : 70,4 millions d'euros. Personnel : 185.

AFRIQUE SUBSAHARIENNE

AFRIQUE DU SUD

1 euro = 14,15251 rands

Saint-Gobain Abrasives Pty Ltd : production d'abrasifs appliqués, de superabrasifs et de meules. Ventes : 3,1 millions d'euros. Personnel : 13.

Saint-Gobain Construction Products South Africa Ltd : production de plâtre, de plaques de plâtre, de carreaux pour plafonds, production et commercialisation de produits isolants, production de canalisation et de mortiers industriels. Ventes : 142,8 millions d'euros. Personnel : 1 020.

Donn South Africa Ltd (66,7%) : production de plaques de plâtre et de carreaux pour plafonds. Ventes : 10,3 millions d'euros. Personnel : 94.

Saint-Gobain Pipelines South Africa : fabrication de pièces de fonderie. Ventes : 9,9 millions d'euros. Personnel : 257.

ÉGYPTE

1 euro = 8,55684 livres égyptiennes

Saint-Gobain Glass Egypt (69%) : production et transformation de vitrage. Personnel : 300.

BPB Placo Egypt for Industrial Investments Sae : production de plâtre. Personnel : 403.

AUTRE EUROPE

SUISSE

1 euro = 1,06768 franc suisse

Vetrotech Saint-Gobain International AG : production et commercialisation de vitrage anti-feu. Ventes : 132,3 millions d'euros. Personnel : 313.

Saint-Gobain Isover SA : fabrication et commercialisation de produits isolants, commercialisation de fibres de renforcement. Ventes : 44,1 millions d'euros. Personnel : 153.

Rigips AG : production de plâtre, de plaques de plâtre, de produits d'isolation et de carreaux pour plafonds. Ventes : 75 millions d'euros. Personnel : 178.

KBS AG : production et commercialisation de mortiers industriels. Ventes : 36,2 millions d'euros. Personnel : 34.

Sanitas Troesch AG : distribution de salles de bains et de cuisines (32 points de vente). Ventes : 520,9 millions d'euros. Personnel : 968.

International Saint-Gobain : holding.

AMÉRIQUE DU NORD

ÉTATS-UNIS

1 euro = 1,10967 dollar US

Saint-Gobain Corporation : holding.

CertainTeed Corporation : produits d'isolation et matériaux de construction. Ce secteur comprend les activités :

- Bardeaux de toiture pour bâtiments résidentiels
- Toiture pour bâtiments commerciaux
- Bardeaux de façade
- Granulés
- Tuyaux en PVC et produits d'extérieur (barrières, produits de sol et balustrades)
- Produits industriels pour le renforcement

Détient :

- CertainTeed Ceilings : commercialisation de plafonds acoustiques.

Ventes : 2,3 milliards d'euros. Personnel : 4 355. Les ventes et le personnel de CertainTeed Corporation incluent ceux de CertainTeed Glass Materials, CertainTeed Ceilings, CertainTeed Insulation, CertainTeed Roofing et CertainTeed Siding.

Saint-Gobain Glass Corporation : holding. Détient :

- HCS Corporation, Vetrotech Saint-Gobain North America Inc. : ventes de l'ensemble : 20,4 millions d'euros. Personnel : 69.
- Sage Electrochromics Inc. : production de verre électrochrome. Personnel : 205.

Saint-Gobain Autover Inc. : distribution de vitrage automobile de remplacement. Ventes de l'ensemble : 13,9 millions d'euros. Personnel : 10.

Saint-Gobain Abrasives Inc. : production d'abrasifs agglomérés, d'abrasifs couchés et de super-abrasifs. Ventes : 694,5 millions d'euros. Personnel : 2 873. Ces montants incluent ceux de Saint-Gobain Universal Superabrasives Inc. et de ses principales filiales produisant des abrasifs aux États-Unis, Canada, Mexique et Nouvelle-Zélande.

Saint-Gobain Ceramics & Plastics Inc. : par activités propres ou par l'intermédiaire de ses filiales, produit des céramiques techniques, des produits pour procédés chimiques, des plastiques à haute performance, des produits réfractaires électrofondus et des grains céramiques spéciaux, des produits de carbure de silicium. Ventes : 1,2 milliard d'euros. Personnel : 4 350.

CertainTeed Gypsum & Ceilings USA Inc. : production et commercialisation de plâtre, de plaques de plâtre, et de carreaux pour plafonds. Ventes : 545,2 millions d'euros. Personnel : 991.

CANADA

1 euro = 1,41772 dollar canadien

Saint-Gobain Adfors Canada Ltd : production et commercialisation de grilles de renforcement pour les systèmes d'isolation thermique extérieurs. Ventes : 19,3 millions d'euros. Personnel : 45.

Saint-Gobain Canada Inc. : production de grains abrasifs. Ventes : 15,3 millions d'euros. Personnel : 28.

Decoustics : produits acoustiques. Ventes : 19,8 millions d'euros. Personnel : 101.

CertainTeed Gypsum Canada Inc. : production de plaques de plâtre. Ventes : 212,9 millions d'euros. Personnel : 563.

CertainTeed Insulation : production et commercialisation de produits isolants. Ventes : 37,3 millions d'euros. Personnel : 209.

MEXIQUE, COLOMBIE, ÉQUATEUR, PÉROU, VENEZUELA ET PAYS D'AMÉRIQUE CENTRALE

MEXIQUE

1 euro = 17,59980 pesos mexicains

Saint-Gobain Glass México : production et transformation de vitrage, production de vitrage automobile, verre trempé pour l'électroménager. Ventes : 344,3 millions d'euros. Personnel : 1 719.

Saint-Gobain America : production et commercialisation de fibre de verre textile et de tissus techniques pour les moustiquaires, production d'abrasifs appliqués et de plastiques haute performance. Ventes : 97,1 millions d'euros. Personnel : 1 082.

Saint-Gobain Gypsum SA de CV : ventes : 9,3 millions d'euros. Personnel : 100.

1. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

COLOMBIE

1 euro = 3,04323 pesos colombiens

Vidrio Andino (75,6%) : production et transformation de vitrage pour le bâtiment et l'automobile. Ventes : 64,5 millions d'euros. Personnel : 216.

Saint-Gobain Colombia SAS : production d'abrasifs appliqués et de meules. Ventes : 19,8 millions d'euros. Personnel : 94.

Fiberglass Colombia : production de laine de verre pour le bâtiment et l'industrie. Ventes : 22,4 millions d'euros. Personnel : 190.

PAM Colombia SA : distribution de tuyaux pour l'adduction d'eau. Ventes : 3,2 millions d'euros. Personnel : 13.

VENEZUELA

1 euro = 57,82216 bolivars

Saint-Gobain Abrasivos CA : production d'abrasifs appliqués et de meules. Ventes : 12,3 millions d'euros. Personnel : 76.

Saint-Gobain Materiales Ceramicos CA : production de carbure de silicium. Ventes : 7,1 millions d'euros. Personnel : 133.

BRÉSIL, ARGENTINE, CHILI

BRÉSIL

1 euro = 3,69185 reals

Saint-Gobain Do Brasil Ltda : production et transformation de vitrage pour le bâtiment et l'automobile, de fibres de verre d'isolation, de renforcement, de céramiques, de plastiques et de grains et poudres, production de plastiques haute performance, d'abrasifs agglomérés et d'abrasifs appliqués, de réfractaires, de carbure de silicium ainsi que de colles-carrelage. Ventes : 845,7 millions d'euros. Personnel : 5 622. Détient :

- **Cebrace (50%)** : production et transformation de vitrage. Ventes : 363,1 millions d'euros. Personnel : 1 125.

Placo Do Brasil (55%) : production et commercialisation de plâtre et plaques de plâtre. Ventes : 58,3 millions d'euros. Personnel : 218.

Saint-Gobain Canalização : fabrication de tuyaux et de raccords en fonte ductile. Ventes : 103,2 millions d'euros. Personnel : 951.

Saint-Gobain Distribuição Brasil Ltda : distribution de matériaux de construction (43 points de vente). Ventes : 405,1 millions d'euros. Personnel : 3 587.

ARGENTINE

1 euro = 10,26095 pesos argentins

Saint-Gobain Abrasivos Argentina et Abrasivos Argentinos : production et distribution d'abrasifs agglomérés, d'abrasifs appliqués et de rubans de masquage. Ventes : 67 millions d'euros. Personnel : 416.

Saint-Gobain Argentina SA : production et commercialisation de plâtre et plaques de plâtre, production de fibres de verre d'isolation et de renforcement, transformation de vitrage automobile et commercialisation de produits de canalisation et de mortiers industriels. Ventes : 193,8 millions d'euros. Personnel : 557.

ASIE-PACIFIQUE

AUSTRALIE

1 euro = 1,47665 dollar australien

Saint-Gobain Abrasives Australia Pty Ltd : ventes : 60,9 millions d'euros. Personnel : 190.

CHINE

1 euro = 6,97325 yuans

Saint-Gobain Hanglas Sekurit Shanghai Co. Ltd : transformation de vitrage automobile. Ventes : 252,9 millions d'euros. Personnel : 1 003.

Saint-Gobain Glass Co. Ltd : ventes : 18,4 millions d'euros. Personnel : 36.

Qingdao Saint-Gobain Hanglas Cifg Co. Ltd : ventes : 55,2 millions d'euros. Personnel : 184.

Kunshan Yongxin Glassware Co. Ltd (60%) : ventes : 32,2 millions d'euros. Personnel : 316.

SEPR Beijing Refractories Co Ltd (87,8%) : fabrication de réfractaires électrofondus. Ventes : 22,2 millions d'euros. Personnel : 281.

Saint-Gobain PPL Shanghai : ventes : 89 millions d'euros. Personnel : 432.

Saint-Gobain Abrasives Shanghai et Saint-Gobain Abrasives Suzhou : production de meules abrasives. Ventes : 122,6 millions d'euros. Personnel : 609.

Saint-Gobain Proppants Guanghan Ltd : ventes : 28 millions d'euros. Personnel : 149.

Saint-Gobain Ceramic Materials (Zhengzhou) : ventes : 28,8 millions d'euros. Personnel : 215.

Saint-Gobain Zirpro Handan Co Ltd : ventes : 35,1 millions d'euros. Personnel : 198.

Saint-Gobain Gypsum (Changzhou) : production et commercialisation de plâtre. Ventes : 33,4 millions d'euros. Personnel : 156.

Saint-Gobain Gypsum Materials Shanghai : production et commercialisation de plâtre. Ventes : 37,8 millions d'euros. Personnel : 170.

Saint-Gobain Pipelines Co. Ltd : canalisation en fonte ductile. Ventes : 174,2 millions d'euros. Personnel : 1 110.

DIP : canalisation en fonte ductile. Ventes : 60,5 millions d'euros. Personnel : 409.

Saint-Gobain (Xuzhou) Pipe Co. Ltd (Xuzhou General Iron and Steel Works) : producteur de fonte liquide. Détient :

- **Xuzhou Everbright Ductile Iron Pipes Ltd** : ventes : 155,7 millions d'euros. Personnel : 1 338.

Saint-Gobain Pipelines (Xuzhou) Co. Ltd : ventes : 217,9 millions d'euros. Personnel : 753.

CORÉE DU SUD

1 euro = 1,25572 won coréen

Hankuk Glass Industries Inc. (80,5 %) : société cotée à la Bourse de Séoul (Corée du Sud). Production de verre plat. Ventes : 163,5 millions d'euros. Personnel : 299. Détient :

- **Hankuk Sekurit Limited (90,1 %)** : transformation automobile. Ventes : 192,3 millions d'euros. Personnel : 340.
- **Hankuk Haniso**. Ventes : 62,6 millions d'euros. Personnel : 101.

Saint-Gobain PPL Korea Co. Ltd : plastiques haute performance. Ventes : 32,8 millions d'euros. Personnel : 97.

INDONÉSIE

1 euro = 14 859,89706 roupies indonésiennes

PT Saint-Gobain Abrasives Diamas (75 %) : ventes : 14,4 millions d'euros. Personnel : 307.

JAPON

1 euro = 134,28320 yens

Saint-Gobain K.K. : distribution de vitrage automobile, de superabrasifs, de céramiques techniques, de plastiques haute performance. Ventes : 108,9 millions d'euros. Personnel : 270.

Saint-Gobain TM K.K. (60 %) : production de réfractaires pour fours verriers. Ventes : 28,2 millions d'euros. Personnel : 160.

Mag-Isover K.K. : production de laine de verre. Ventes : 181,8 millions d'euros. Personnel : 415.

MALAISIE

1 euro = 4,33164 ringgits

Saint-Gobain Construction Products Malaysia Sdn : production et commercialisation de plâtre. Ventes : 42,3 millions d'euros. Personnel : 173.

SINGAPOUR

1 euro = 1,52512 dollar de Singapour

Saint-Gobain (SEA) Pte Ltd : ventes : 14,6 millions d'euros. Personnel : 54.

Rencol MMI Technology Pte Ltd (51 %) : plastiques haute performance. Ventes : 7,2 millions d'euros. Personnel : 22.

THAÏLANDE

1 euro = 37,99949 bahts

Saint-Gobain Sekurit Thailand (95 %) : transformation de vitrage automobile. Ventes : 73,3 millions d'euros. Personnel : 473.

Saint-Gobain Abrasives Thailand Ltd : ventes : 11,9 millions d'euros. Personnel : 115.

Thai Gypsum Products PLC (97,4 %) : production de plâtre et plaques de plâtre. Ventes : 86,7 millions d'euros. Personnel : 419. Détient :

- **Bpb Asia Ltd**.

VIETNAM

1 euro = 24 326,44786 dong

Saint-Gobain Construction Products Vietnam : production et commercialisation de plâtre. Ventes : 42,3 millions d'euros. Personnel : 146.

Vinh Tuong Industrial Corp. (57,4 %) : ventes : 77,3 millions d'euros. Personnel : 851.

INDE, SRI LANKA ET BANGLADESH

INDE

1 euro = 71,17443 roupies indiennes

Saint-Gobain India Private (99 %) : production et transformation de vitrage, production de plâtre et de plaques de plâtre. Ventes : 482,9 millions d'euros. Personnel : 2 051.

Saint-Gobain Sekurit India Ltd (74,9 %) : société cotée à la Bourse de Mumbai. Transformation de vitrage pour l'automobile. Ventes : 20 millions d'euros. Personnel : 192.

Grindwell Norton Ltd (51,6 %) : société cotée à la Bourse de Mumbai. Production et commercialisation d'abrasifs, de céramiques et de plastiques haute performance. Ventes : 157,1 millions d'euros. Personnel : 1 726.

SEPR Refractories India Ltd : fabrication de réfractaires électrofondus. Ventes : 38,8 millions d'euros. Personnel : 599.

Saint-Gobain Crystals & Detectors India Ltd : ventes : 8,3 millions d'euros. Personnel : 140.

PRINCIPALES ADRESSES

COMPAGNIE DE SAINT-GOBAIN

France
Direction Générale

Siège Social

Les Miroirs
18, avenue d'Alsace
92400 Courbevoie
France
Tél. : +33 (1) 47 62 30 00
www.saint-gobain.com

Matériaux Innovants

Vitrage

Tél. : +33 (1) 47 62 34 00

Matériaux Haute Performance

Tél. : +33 (1) 47 62 37 00

Produits pour la Construction

Tél. : +33 (1) 47 62 45 00

Distribution Bâtiment

Tél. : +33 (1) 47 62 53 00

EUROPE CENTRALE

Délégation Générale

Krefelder Straße 195
52070 Aix-la-Chapelle
Allemagne
Tél. : +49 (241) 400 20-0
www.saint-gobain.de

PAYS NORDIQUES ET PAYS BALTES

Délégation Générale

Robert Jacobsens Vej 62A
2300 Copenhague S
Danemark
Tél. : +45 70 300 688

ROYAUME-UNI ET RÉPUBLIQUE D'IRLANDE

Délégation Générale

Saint-Gobain House
Binley Business Park
Coventry CV3 2TT
Royaume-Uni
Tél. : +44 (0) 2476 56 0700
www.saint-gobain.co.uk

POLOGNE, ROUMANIE, BULGARIE ET TURQUIE

Délégation Générale

Iris B
Ul. Cybernetyki 9
02-677 Varsovie
Pologne
Tél. : +48 (22) 653 79 00
www.saint-gobain.pl

Bureau en Roumanie

Floreasca Park, Sos. Pipera 43
Building A. 3rd floor
Offices 25 - 41
Bucarest 2
Roumanie
Tél. : +40 21 207 57 00
www.saint-gobain.ro

RÉPUBLIQUE TCHÈQUE, SLOVAQUIE, HONGRIE, RÉGION DE L'EST ADRIATIQUE

Délégation Générale

Počernická 272/96
Prague 108 03
République tchèque
Tél. : +420 296 411 758
www.saint-gobain.cz
www.saint-gobain.sk
www.saint-gobain.hu

RUSSIE, UKRAINE ET PAYS DE LA CEI

Délégation Générale

PREO 8 Business Center, 19th floor
8, Preobrazhenskaya ploschad
107061, Moscou
Fédération de Russie
Tél. : +7 (495) 775 15 10
www.saint-gobain.ru

MÉDITERRANÉE

Délégation Générale

Principe de Vergara 132
28002 Madrid
Espagne
Tél. : +34 (91) 397 20 00
www.saint-gobain.es

AFRIQUE SUBSAHARIENNE

Délégation Générale

No. 1 Shale Road
N1 Business Park
Cnr. Old Johannesburg and Tlokwa
Roads
Kosmosdal Ext. 7
Samrand 0157
Afrique du Sud
Tél. : +27 12 657 2800

MOYEN-ORIENT

Délégation Générale

Tayyar Center
Bloc B, 1st floor
De Gaulle Street
Sin El Fil
Beyrouth
Liban
Tél. : +901 1 510863-4

ASIE-PACIFIQUE

Délégation Générale

7F, Office Tower, Bund Center
222 Yan An East Road
Shanghai 200002
République populaire de Chine
Tél. : +86 (21) 63 61 88 99
www.saint-gobain.com.cn

Bureau au Japon

Saint-Gobain Bldg
3-7 Kojimachi, Chiyoda-ku
102-0083 Tokyo
Japon
Tél. : +81 (3) 32 88 63 10
www.saint-gobain.co.jp

Bureau en Corée du Sud

10F, KFAS Bldg.
211, Teheran-ro
Gangnam-gu
Séoul 135-915
Corée du Sud
Tél. : +82 2 3706 9073
www.hanglas.co.kr

Bureau en Thaïlande

(Sud-Est Asiatique)
12F, Gypsum Metropolitan Tower
539/2, Si Ayutthaya Road
Thanonphayathai, Ratchathewi
Bangkok 10400
Thaïlande
Tél. : +66 2 640 8716

Bureau en Australie

15 Edgars Road
Thomastown
VIC 3074
Australie
Tél. : +61 3 93 58 61 00
www.saint-gobain.com.au

INDE, SRI LANKA ET BANGLADESH

Délégation Générale

Level 5, Leela Business Park
Andheri Kurla Road
Andheri (East)
Mumbai - 400059
Inde
Tél. : +91 (022) 40 21 21 21
www.saint-gobain.co.in

AMÉRIQUE DU NORD

Délégation Générale

Saint-Gobain Corporation
20 Moores Road
Malvern, PA 19355
États-Unis
Tél +1 610-893-5000
www.saint-gobain-northamerica.com

BRÉSIL, ARGENTINE ET CHILI

Délégation Générale

Avenida Santa Marina, 482
Agua Branca
SP 05036-903 São Paulo
Brésil
Tél. : +55 (11) 2246-7000
www.saint-gobain.com.br

MEXIQUE, PAYS D'AMÉRIQUE CENTRALE, COLOMBIE, VENEZUELA, ÉQUATEUR ET PÉROU

Délégation Générale

Horacio n° 1855-502
Colonia Polanco
Delegación Miguel Hidalgo
11510 Mexico DF
Mexique
Tél. : +52 (55) 52 79 16 00
www.saint-gobain.com.mx

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 et pour le *reporting* EHS et la définition des indicateurs ont été établis en cohérence avec le Pacte Mondial des Nations Unies et la loi française sur les Nouvelles Régulations Économiques (NRE) de 2001, puis avec la loi Grenelle II de 2012.

Pour disposer d'un cadre de référence mondial, ces référentiels s'appuient également depuis 2011 sur des indicateurs du GRI (*Global Reporting Initiative*). Le présent rapport a été effectué suivant la version G4.

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 :

- le système de *reporting* social avec le support du logiciel Enablon qui gère le *Reporting* sur les effectifs et le *reporting* social annuel ;
- le système de gestion et de *reporting* des cadres appelé PeopleGroup ;
- le système de *reporting* EHS (Environnement, Hygiène, Sécurité), dénommé Gaïa.

2.1.2 Reporting social

a) Fondements

Périmètres couverts

Le *reporting* social compte 1 169 entités de *reporting*, pour 609 sociétés consolidées à fin 2015.

- Le système de décompte des effectifs (SIS), dont la saisie est effectuée mensuellement, prend en compte la totalité des sociétés contrôlées par le Groupe (y compris les *joint-ventures* détenues à 50 % et plus). C'est la base de calcul de l'effectif global consolidé, de la répartition de l'effectif par genre, par Pôle, par zone géographique, par catégorie socio-professionnelle et par type de contrat.

- Le *reporting* social annuel, créé en 2002 dans le souci de rendre compte de la performance sociale du Groupe, repose sur un périmètre plus restreint, représentant 98,3 % des effectifs consolidés 2015. C'est sur cette base que sont calculés l'ensemble des autres indicateurs sociaux.

Les sociétés nouvellement intégrées sont comptabilisées au rythme de leur intégration financière et les sociétés cédées dans l'année écoulée ne sont pas prises en compte.

b) Outil de reporting

La collecte des données sociales quantitatives de ce rapport a été réalisée au moyen de deux outils : Enablon et PeopleGroup. La consolidation des données est réalisée au niveau du Groupe Saint-Gobain.

Enablon RH est l'outil de *reporting* social du Groupe Saint-Gobain. Il sert de support au système de décompte des effectifs et de la campagne de *reporting* social annuelle.

PeopleGroup est l'outil de gestion des cadres du Groupe Saint-Gobain. Il est organisé autour du dossier individuel de chaque cadre du Groupe. Les processus de gestion des carrières, d'entretiens annuels et des rémunérations des dirigeants sont également déclinés dans ce système.

La mise à jour des données d'organisation du Groupe est effectuée dans PeopleGroup au début de chaque mois, en s'appuyant sur les changements de périmètre opérés dans le *reporting* social.

Les dossiers individuels des cadres sont mis à jour de deux façons :

- soit par mise à jour manuelle par les équipes RH de sociétés ;
- soit par renseignement automatisé depuis les systèmes RH locaux (concerne plus de 88,0 % des cadres du Groupe en 2015).

Les responsables des ressources humaines et leurs adjoints ont accès à leur périmètre sur PeopleGroup afin de maintenir à jour les informations individuelles. Les changements de situation des cadres sont archivés. L'extraction des données nécessaires aux analyses et l'édition de tableaux de bord propres à la gestion des cadres sont assurées grâce à l'outil de *reporting* Cognos, adossé à PeopleGroup.

Tous les indicateurs issus de la base de données PeopleGroup sont identifiés comme tels dans la partie performance sociale.

Le questionnaire GRI-RH est complété chaque année par les Directeurs de Ressources Humaines des Délégations Générales et des Activités en France pour collecter des indicateurs qualitatifs et consulter les parties prenantes internes lors de la rédaction du rapport.

2. INFORMATIONS RSE

c) Une démarche d'amélioration continue

Le Groupe Saint-Gobain s'est engagé dans une démarche volontaire et progressive de fiabilisation de ses données sociales par :

- un échange permanent avec les contributeurs au *reporting* (800) pour s'assurer de la bonne compréhension et l'application des règles de calcul des indicateurs sociaux définis dans la doctrine du Groupe disponible en français et en anglais ;
- le choix d'indicateurs dans une logique de stabilité afin de garantir, autant que possible, une fiabilité des comparaisons dans le temps ;
- la soumission annuelle d'une sélection des données sociales à une évaluation externe ;
- le renforcement des contrôles mis en œuvre à chaque niveau de la collecte et de la consolidation ;
- la multiplication d'interfaces avec les systèmes de paie pour les sociétés gérées par des centres de services partagés (CSP), garantissant la fiabilité des données transférées.

d) Consolidation des données

Le processus de *reporting* s'organise en cinq étapes :

- la mise à jour du périmètre du Groupe. Chaque mois, des mouvements d'acquisition, de cession, de fusion ou bien des changements de méthode de consolidation nécessitent de mettre à jour le paramétrage du logiciel de collecte ;
- la saisie des données dans des questionnaires, effectuée par les contributeurs, au niveau des sociétés ; certains indicateurs sont pré-remplis grâce à l'interfaçage avec les systèmes de paie locaux ;
- la validation, réalisée par le responsable des ressources humaines ; elle se fait, selon les pays, soit au niveau de la société, soit au niveau de la Délégation Générale ;
- la vérification et la consolidation, effectuées au niveau de la Direction des Affaires Sociales du Groupe ;
- le *reporting* permet de générer les tableaux de bord constituant les outils de pilotage de la Direction des Ressources Humaines du Groupe.

e) Difficultés et limites

La principale difficulté est liée à la variété des pays d'implantation du Groupe. Une doctrine concernant le calcul des indicateurs du *reporting* social est diffusée chaque année aux contributeurs mais les indicateurs sont parfois interprétés selon les contextes locaux (législations ou pratiques nationales). C'est le cas, entre autres, pour les notions de formation ou de contrat à durée indéterminée (CDI). Afin de fiabiliser le *reporting* des données de formation, le Groupe a redéfini la doctrine de ces indicateurs en 2014. En France, cette nouvelle doctrine a pour conséquence la comptabilisation des heures de formation des alternants dans le cadre de leur cursus académique.

En 2015, la cession de Verallia a été intégrée dans le périmètre de *reporting* sur l'ensemble de l'année pour les données issues d'Enablon et à partir de la date de cession (29 octobre 2015) pour les données issues de l'outil PeopleGroup.

En outre, des données sont parfois impossibles à collecter au regard des contextes locaux. Ainsi, certains indicateurs sont calculés sur un périmètre plus restreint que celui de la campagne de *reporting* social annuelle. Ce périmètre est chaque fois précisé.

2.1.3 Reporting EHS

a) Fondements

Périmètres couverts

Le *reporting* EHS rassemble 1 511 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 données sont saisies directement dans le système de *reporting* des données EHS, appelé Gaïa au niveau des entités EHS. Les différents questionnaires envoyés, ainsi que leur fréquence, le périmètre couvert et leur contenu sont présentés dans le tableau suivant :

Questionnaire	Fréquence	Périmètre	Contenu
Safety-On-Line	Ponctuelle	Monde, toutes catégories de victimes	Alerte instantanée en cas d'accident du travail mortel ou avec arrêt
Sécurité	Mensuelle	Monde, toutes catégories de victimes	Accidents, jours d'arrêt, heures travaillées...
Général & Santé	Annuelle	Monde (toutes les entités sauf certains bureaux ou sites rattachés)	Certification, résultats d'audit, suivi des standards Santé...
Environnement & Mines et carrières	Annuelle	Sites « périmètre environnement concerné » + Mines et carrières (sauf sites rattachés à usines) + Autres sites à l'initiative des Pôles	Production, matières premières, énergies, émissions atmosphériques, eau, déchets, plan de réhabilitation...

Les questionnaires Sécurité, Santé & Hygiène Industrielle, Général et *Safety-On-Line* (SOL) visent à couvrir la totalité des sites et des personnes travaillant pour Saint-Gobain. Ils couvrent également, selon les questionnaires, les intérimaires et les sous-traitants (questionnaires sécurité et *Safety On-Line*).

Pour la sécurité, le *reporting* est mensuel, et récapitule tous les accidents du mois et leur niveau de gravité. Il couvre approximativement 98 % des effectifs dans le Groupe. L'absence de couverture totale des effectifs s'explique par le délai maximum d'intégration de deux ans dans Gaïa des établissements nouvellement acquis.

Un *reporting* ponctuel permet également aux établissements, à travers le système *Safety On-Line*, de notifier systématiquement tout accident du travail avec arrêt, dont les événements mortels, et d'en expliquer les circonstances.

Le questionnaire Santé & Hygiène Industrielle et le questionnaire Général sont quant à eux annuels.

Le questionnaire Environnement, lui aussi annuel, est déployé sur 873 sites. Les données consolidées pour ces entités correspondent au « périmètre Groupe ». Un « périmètre environnement concerné » a par ailleurs été établi. Les sites de ce périmètre ont été choisis pour concentrer les efforts sur les établissements ayant l'impact le plus significatif et améliorer la lisibilité des données et des progrès sur les objectifs. Les Activités ont ainsi validé certains critères (consommation en énergie, en eau, quantité de déchets non valorisés...), permettant d'identifier les sites et de les suivre clairement. Ce périmètre concerne 567 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 existant dans le système de *reporting* des données EHS Gaïa ne sont pas pertinents pour toutes les Activités. Ces indicateurs sont donc regroupés par « lots » et attribués à des groupes d'entités ayant des impacts environnementaux et des ratios (indicateurs ramenés à l'unité de production, en général la tonne bonne) homogènes. Ces groupes d'entités sont appelés sous-périmètres environnement, dont les principaux pour Saint-Gobain sont :

- le sous-périmètre verrier, qui inclut 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 (68 sites concernés sur 71 entités) ;
- le sous-périmètre de l'Activité Canalisation du Pôle Produits pour la Construction (20 sites concernés sur 22 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...) (479 sites concernés sur 780 entités) ; les 145 carrières font partie de ce sous-périmètre.

Un principe retenu par le Groupe pour le calcul des ratios est d'utiliser, quand cela est pertinent, les tonnes bonnes, et non les tonnes tirées (pour le verre) ou coulées (pour la fonte).

Le standard EvE de gestion des événements environnementaux identifie et traite les événements qui pourraient survenir sur les sites.

Les données financières EHS (dépenses et investissements) sont suivies dans le SIF, outil de *reporting* financier du Groupe depuis l'exercice 2013.

b) Objectifs 2010-2025 et 2014-2016

Le Groupe s'est fixé des objectifs de moyen terme, à 2025, sur la base des résultats de l'année 2010. Pour les atteindre, il a également défini des objectifs intermédiaires pour une durée de trois ans. L'année de référence des objectifs intermédiaires est l'année précédant le début de cette période. La période actuelle 2014-2016 a donc pour référence l'année 2013.

Fondé sur les résultats de l'année de référence, le Groupe met à jour, tous les trois ans, un périmètre « sites concernés » pour lequel sont suivis les résultats environnementaux pour les trois années suivantes (2011-2013 / 2014-2016 / 2017-2019 / 2020-2022 / 2023-2025).

Les résultats publiés sur ce périmètre sont donc à périmètre comparable durant les trois années consécutives de la période : les sites qui ont été fermés ou cédés ont été retirés (à la fois des indicateurs de l'année en cours et de l'année de référence), mais aucune acquisition n'est prise en compte. Elles sont prises en compte pour la période suivante.

En outre, pour les indicateurs suivis pour les objectifs environnementaux, les résultats sont publiés à production comparable à l'année de référence. Cela signifie que les émissions et les consommations des années 2014-2016 sont recalculées sur la base de la production 2013.

Les progrès réalisés sur ces 5 périodes de trois ans (entre 2010 et 2025) seront cumulés afin de déterminer l'atteinte des objectifs 2025 sur la base des résultats 2010.

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

Rapport de l'un des Commissaires aux comptes, désigné organisme tiers indépendant, sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées figurant dans le rapport de gestion

Exercice clos le 31 décembre 2015

Aux actionnaires,

En notre qualité de Commissaire aux comptes de la société Compagnie de Saint-Gobain désigné organisme tiers indépendant, accrédité par le COFRAC sous le numéro 3-1060¹, nous vous présentons notre rapport sur les informations sociales, environnementales et sociétales consolidées relatives à l'exercice clos le 31 décembre 2015, présentées dans le rapport de gestion (ci-après les « Informations RSE »), en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce.

Responsabilité de la Société

Il appartient au Conseil d'administration d'établir un rapport de gestion comprenant les Informations RSE prévues à l'article R.225-105-1 du Code de commerce, préparées conformément aux protocoles utilisés par la Société (ci-après les « Référentiels »), disponibles sur demande au siège de la Société.

Indépendance et contrôle qualité

Notre indépendance est définie par les textes réglementaires, le code de déontologie de la profession ainsi que les dispositions prévues à l'article L.822-11 du Code de commerce. Par ailleurs, nous avons mis en place un système de contrôle qualité qui comprend des politiques et des procédures documentées visant à assurer le respect des règles déontologiques, des normes d'exercice professionnel et des textes légaux et réglementaires applicables.

Responsabilité du Commissaire aux comptes

Il nous appartient, sur la base de nos travaux :

- d'attester que les Informations RSE requises sont présentes dans le rapport de gestion ou font l'objet, en cas d'omission, d'une explication en application du troisième alinéa de l'article R.225-105 du Code de commerce (Attestation de présence des Informations RSE) ;
- d'exprimer une conclusion d'assurance modérée sur le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, dans tous leurs aspects significatifs, de manière sincère conformément aux Référentiels (Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE).

Nos travaux ont mobilisé les compétences d'une quinzaine de personnes et se sont déroulés entre novembre 2015 et février 2016 sur une durée totale d'intervention d'environ 18 semaines. Nous avons fait appel, pour nous assister dans la réalisation de nos travaux, à nos experts en matière de RSE.

Nous avons conduit les travaux décrits ci-après conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France et à l'arrêté du 13 mai 2013 déterminant les modalités dans lesquelles l'organisme tiers indépendant conduit sa mission et, concernant l'avis motivé de sincérité, à la norme internationale ISAE 3000².

1. Attestation de présence des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons pris connaissance, sur la base d'entretiens avec les responsables des directions concernées, de l'exposé des orientations en matière de développement durable, en fonction des conséquences sociales et environnementales liées à l'activité de la société et de ses engagements sociétaux et, le cas échéant, des actions ou programmes qui en découlent.

Nous avons comparé les Informations RSE présentées dans le rapport de gestion avec la liste prévue par l'article R.225-105-1 du Code de commerce.

En cas d'absence de certaines informations consolidées, nous avons vérifié que des explications étaient fournies conformément aux dispositions de l'article R.225-105 alinéa 3 du Code de commerce.

Nous avons vérifié que les Informations RSE couvraient le périmètre consolidé, à savoir la société ainsi que ses filiales au sens de l'article L.233-1 et les sociétés qu'elle contrôle au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce avec les limites précisées dans la note méthodologique présentée dans le rapport de gestion.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, nous attestons de la présence dans le rapport de gestion des Informations RSE requises.

¹ Dont la portée est disponible sur le site www.cofrac.fr

² ISAE 3000 – Assurance engagements other than audits or reviews of historical financial information

2. Avis motivé sur la sincérité des Informations RSE

Nature et étendue des travaux

Nous avons mené une dizaine d'entretiens avec les personnes responsables de la préparation des Informations RSE auprès des directions en charge des processus de collecte des informations et, le cas échéant, responsables des procédures de contrôle interne et de gestion des risques, afin :

- d'apprécier le caractère approprié des Référentiels au regard de leur pertinence, leur exhaustivité, leur fiabilité, leur neutralité, leur caractère compréhensible, en prenant en considération, le cas échéant, les bonnes pratiques du secteur ;
- de vérifier la mise en place d'un processus de collecte, de compilation, de traitement et de contrôle visant à l'exhaustivité et à la cohérence des Informations RSE et prendre connaissance des procédures de contrôle interne et de gestion des risques relatives à l'élaboration des Informations RSE.

Nous avons déterminé la nature et l'étendue de nos tests et contrôles en fonction de la nature et de l'importance des Informations RSE au regard des caractéristiques de la Société, des enjeux sociaux et environnementaux de ses activités, de ses orientations en matière de développement durable et des bonnes pratiques sectorielles.

Pour les Informations RSE que nous avons considérées les plus importantes³:

- au niveau de l'entité consolidante, nous avons consulté les sources documentaires et mené des entretiens pour corroborer les informations qualitatives (organisation, politiques, actions), nous avons mis en œuvre des procédures analytiques sur les informations quantitatives et vérifié, sur la base de sondages, les calculs ainsi que la consolidation des données et nous avons vérifié leur cohérence et leur concordance avec les autres informations figurant dans le rapport de gestion ;
- au niveau d'un échantillon représentatif de sites que nous avons sélectionnés⁴ en fonction de leur activité, de leur contribution aux indicateurs consolidés, de leur implantation et d'une analyse de risque, nous avons mené des entretiens pour vérifier la correcte application des procédures et mis en œuvre des tests de détail sur la base d'échantillonnages, consistant à vérifier les calculs effectués et à rapprocher les données des pièces justificatives. L'échantillon ainsi sélectionné représente en moyenne 19 % des effectifs et entre 18 % et 40 % des informations quantitatives environnementales présentées.

Pour les autres Informations RSE consolidées, nous avons apprécié leur cohérence par rapport à notre connaissance de la Société.

Enfin, nous avons apprécié la pertinence des explications relatives, le cas échéant, à l'absence totale ou partielle de certaines informations.

Nous estimons que les méthodes d'échantillonnage et tailles d'échantillons que nous avons retenues en exerçant notre jugement professionnel nous permettent de formuler une conclusion d'assurance modérée ; une assurance de niveau supérieur aurait nécessité des travaux de vérification plus étendus. Du fait du recours à l'utilisation de techniques d'échantillonnages ainsi que des autres limites inhérentes au fonctionnement de tout système d'information et de contrôle interne, le risque de non-détection d'une anomalie significative dans les Informations RSE ne peut être totalement éliminé.

Conclusion

Sur la base de ces travaux, et en tenant compte des limites précisées au Chapitre 4 et dans la note méthodologique présentés dans le rapport de gestion, nous n'avons pas relevé d'anomalie significative de nature à remettre en cause le fait que les Informations RSE, prises dans leur ensemble, sont présentées, de manière sincère, conformément aux Référentiels.

Neuilly-sur-Seine et Paris La Défense, le 25 février 2016

L'un des Commissaires aux comptes



Pierre Coll
Associé

PricewaterhouseCoopers Audit



Cécile Saint-Martin
Associée



Sylvain Lambert
Associé du Département Développement
Durable

³ Les informations les plus importantes sont listées en annexe de ce Rapport

⁴ Pôle Distribution Bâtiment : 4 sociétés (Espagne, France, Royaume-Uni, Suède).

- Pôle Matériaux Innovants : 11 sites (Allemagne, Brésil, États-Unis, Inde, Italie, Mexique, Pologne, République de Corée, République tchèque) dont les indicateurs sociaux ont été vérifiés au niveau société pour les indicateurs sociaux.

- Pôle Produits pour la Construction : 15 sites (Allemagne, Afrique du Sud, Canada, Chine, États-Unis, France, Italie, Norvège, République tchèque, Russie, Suède) dont 13 ont été vérifiés au niveau société pour les indicateurs sociaux.

Annexe

Liste des informations RSE que nous avons considérées les plus importantes*Informations sociales quantitatives*

- Total effectif fin d'année par catégorie socio-professionnelle
- Total effectif fin d'année par genre
- Entrées et sorties des non-cadres et des cadres par genre
- Évolution des cadres par genre
- Mobilité des cadres inter-métiers
- Mobilité des cadres inter-activités
- Mobilité des cadres géographique
- Proportion de femmes parmi les cadres dirigeants
- Nombre de salariés ayant souscrit au Plan d'Épargne du Groupe
- Nombre total d'heures de formation dans 9 pays (Allemagne, Amérique du Nord, Belgique, Brésil, Espagne, France, Italie, Portugal, Royaume-Uni)
- Ratio des accidents avec arrêt sur le nombre d'heures travaillées des employés du Groupe et des intérimaires (TF1)
- Ratio des accidents avec arrêt et sans arrêt sur le nombre d'heures travaillées des employés du Groupe et des intérimaires (TF2)
- Nombre d'événements mortels liés au travail de salariés Saint-Gobain et d'intérimaires

Informations sociales qualitatives

- Les politiques mises en œuvre en matière de formation
- La politique mise en œuvre et les mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées

Informations environnementales quantitatives

- Émissions de CO₂ directes et indirectes issues des consommations d'énergie et de matières premières
- Émissions de NO_x
- Émissions de SO₂
- Énergie consommée par type d'énergie
- Eau prélevée par type de source
- Rejets d'eau (totaux, milieu naturel, réseau)
- Quantité de déchets non valorisés
- Production en unités bonnes

Informations environnementales qualitatives

- Mesures prises pour préserver et développer la biodiversité
- Rejets de gaz à effet de serre

Informations sociétales quantitatives

- Fondation Saint-Gobain Initiatives :
 - nombre de projets reçus
 - nombre de projets acceptés
 - nombre de conventions de mécénat signées
 - fonds versés pour les projets
- Sous-traitance et fournisseurs : nombre de fournisseurs audités (audits initiaux)

Informations sociétales qualitatives

Impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional

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	271
2 Contrôleurs légaux des comptes	272
3 Informations financières sélectionnées	4-5, 12, 83
4 Facteurs de risques	
4.1 Risques juridiques	148-150
4.2 Risques industriels et environnementaux	76-77, 145
4.3 Risque de crédit et/ou de contrepartie	145, 148, 215-216, 220
4.4 Risques opérationnels	144-146
4.5 Risques de liquidité	146, 214, 237-238
4.6 Risques de marché	147, 214-215
4.7 Risque de taux	147, 214-215, 220
4.8 Risque de change	147, 215, 220
4.9 Risque sur actions et autres instruments financiers	148, 215, 220
4.10 Risque sur matières premières	145, 147, 215, 220
5 Informations concernant l'émetteur	
5.1 Histoire et évolution de la Société, informations légales	10-11, 267
5.2 Investissements	12, 41-44, 83-94, 180, 187-188, 190-191, 194-195, 211, 236
6 Aperçu des activités	
6.1 Principales activités	3-7, 12-13, 18-30, 32-44, 46-78
6.2 Principaux marchés	3-7, 12-13, 18-30, 32-44
7 Organigramme	225-227, 252-253, 273-280
8 Propriétés immobilières, usines et équipements	20-21, 24, 27, 28, 30, 207, 239
9 Examen de la situation financière et du résultat	12, 83-93, 178, 189-192, 216, 232-233, 238, 261
10 Trésorerie et capitaux	
10.1 Informations sur les capitaux	177, 182, 222-223, 235, 242-246, 260
10.2 Flux de trésorerie	180-181, 236
10.3 Informations sur les conditions d'emprunt et la structure de financement	12, 146-147, 167, 169-171, 214-221, 246, 248-249, 260
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	7, 20-24, 26, 29, 57-58, 63-64, 94
12 Information sur les tendances	94
13 Prévisions ou estimations du bénéfice	N/A
14 Organes d'administration, de direction et de surveillance et direction générale	14-15, 107-125
15 Rémunération et avantages	126-141, 195-204, 256
16 Fonctionnement des organes d'administration et de direction	107-108, 117-125
17 Salariés	
17.1 Effectifs, emplois, formation et relations sociales	4-5, 16, 18-19, 20, 24, 28, 70-72, 99-105, 195, 256
17.2 Participations des mandataires sociaux dans le capital de l'émetteur et stock-options	129-130, 134, 137-140, 165, 201-203, 243-245
17.3 Accord prévoyant une participation des salariés dans le capital de l'émetteur	71, 105, 165-166, 200-201, 246

3. TABLES DE CONCORDANCE

Rubriques de l'Annexe I du Règlement européen (CE) n°809/2004	Pages
18 Principaux actionnaires	12, 165-167
19 Opérations avec des apparentés	117-118, 131-133, 135-136, 209, 250, 262-265
20 Informations financières concernant le patrimoine, la situation financière et les résultats de l'émetteur	
20.1 Informations financières historiques	176-227
20.2 Informations financières pro forma	N/A
20.3 États financiers	176-227, 232-258
20.4 Vérifications des informations financières historiques annuelles	228-229, 259
20.5 Date des dernières informations financières	176
20.6 Informations financières intermédiaires et autres	N/A
20.7 Politique de distribution des dividendes	172
20.8 Procédures judiciaires et d'arbitrage	148-150, 212-214, 256-258
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	162, 222-223, 242, 260, 267
(a) Nombre d'actions autorisées	163, 246
(b) Nombre d'actions émises et totalement libérées et nombre d'actions émises, mais non totalement libérées	162, 222-223, 242, 260, 267
(c) Valeur nominale par action	162, 222, 267
(d) Nombre d'actions en circulation à la date d'ouverture et à la date de clôture de l'exercice	162, 222
21.1.2 Actions non représentatives du capital	162
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	164
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	138-140, 163, 246
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	162
21.2 Statuts	
21.2.1 Objet social	267
21.2.2 Statuts et règlement intérieur	122-124, 267-270
21.2.3 Droits, privilèges et restrictions attachés aux actions existantes	267-268
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	268
21.2.6 Dispositions des statuts qui pourraient avoir pour effet de retarder, de différer ou d'empêcher un changement de contrôle	267
21.2.7 Dispositions des statuts fixant le seuil au-dessus duquel toute participation doit être divulguée	267
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	270
25 Informations sur les participations	225-227, 252-253, 273-280

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 2014 : 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 22 avril 2015 sous le numéro D.15-0389 ;
- relativement à l'exercice clos le 31 décembre 2013 : le rapport de gestion, les comptes consolidés, les comptes annuels ainsi que les rapports des Commissaires aux comptes y afférents, figurant dans le document de référence déposé auprès de l'Autorité des marchés financiers le 27 mars 2014 sous le numéro D.14-0224.

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	271
Rapport de gestion	
Article L. 225-100 du Code de commerce	
• Analyse de l'évolution des affaires	3-7, 12-13, 18-30, 32-44, 46-66, 73-78
• Analyse des résultats	4, 12, 83-105, 178, 189-192, 216, 232-233, 238, 261
• Analyse de la situation financière, y compris endettement	12, 83-93, 146, 169-171, 194-195, 214-221, 246, 248-249, 261
• Principaux risques et incertitudes	76-77, 144-150, 214-216, 220, 237-238
• 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	163
Article L. 225-100-3 du Code de commerce	
• Éléments susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique	167
Article L. 225-102 du Code de commerce	
• Actionnariat salarié	140, 165-166, 200-201, 246
Article L. 225-102-1 du Code de commerce	
• Mandataires sociaux et dirigeants (mandats, rémunération, transaction sur titres)	107-142
• Informations sociales et environnementales, engagements sociétaux	67-81, 95-105, 282-286
• Conventions et engagements réglementés	117-118, 131-133, 135-136, 209, 250, 262-265
Article L. 225-211 du Code de commerce	
• Rachat par la Société de ses propres actions	163-164, 182, 222
Rapport spécial des Commissaires aux comptes sur les conventions et engagements réglementés	262-265
Honoraires des Commissaires aux comptes	272
Rapport du Président du Conseil sur le gouvernement d'entreprise, le contrôle interne et la gestion des risques (article L. 225-37 du Code de commerce)	107-141, 152-159, 267-270
Rapport des Commissaires aux comptes sur le rapport du Président du Conseil	160
États financiers	
Comptes annuels	232-258
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels	259
Comptes consolidés	176-227
Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés	228-229

3.3 TABLE DE CONCORDANCE DES INFORMATIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES

3.3.1 Index du contenu Global Reporting Initiative (GRI)

Le présent rapport suit les lignes directives G4 de la GRI. Saint-Gobain a opté pour l'option conformité - Essentiels.

L'index du contenu est disponible sur www.saint-gobain.com/fr/presse/publications

3.3.2 Tableau de performance Grenelle II

	Description	Réf. GRI	Rubrique
Emploi	Effectif total et répartition des salariés par sexe, âge et zone géographique		IV-2.2.2 b) IV-2.2.2.e)
	Embauches et licenciements		IV-2.2.2.b)
Organisation du travail	Rémunération et leur évolution		IV-2.2.2. f)
	Organisation du temps de travail		IV-2.2.2 b)
	Absentéisme		IV-2.2.2.a)
Relations sociales	Organisation du dialogue social		III-6.2.3
	Bilan des accords collectifs		IV-2.2.2.c)
Santé et sécurité	Conditions de santé et de sécurité au travail		III-6.1
	Bilan des accords signés avec les organisations syndicales en matière de santé et sécurité au travail		IV-2.2.2.a)
	Fréquence et gravité des accidents du travail, maladies professionnelles		IV-2.2.2.a)
Formation	Politiques mises en œuvre en matière de formation		IV-2.2.2.d) III-6.2.4
	Nombre total d'heures de formation		IV-2.2.2.d)
Égalité de traitement	Mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes		IV-2.2.2 e)
	Mesures prises en faveur de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées		IV-2.2.2.e)
	Politique de lutte contre les discriminations		III-1.2 III-6.2.2
Promotion et respect des stipulations des conventions de l'OIT	Respect de la liberté d'association et du droit de négociation collective		III-1.2
	Élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession		III-1.2.
	Élimination du travail forcé ou obligatoire		III-1.2.
	Abolition effective du travail des enfants		III-1.2.

	Description	Réf. GRI	Rubrique
Informations environnementales	Politique générale en matière environnementale	Organisation et certification en matière de protection de l'environnement.	III-1.3 III-7
		Actions de formation et d'information des salariés menées en matière de protection de l'environnement.	III-1.3. IV-2.2.2.d)
		Moyens consacrés à la prévention des risques environnementaux et des pollutions	IV-2.2.1.a)
		Montant des provisions et garanties pour risques en matière d'environnement	VI-1.1.6 IV-2.2.1.a)
	Pollution et gestion des déchets	Mesures de prévention, réduction et réparation de rejets dans l'air, l'eau et le sol affectant gravement l'environnement	III-7 IV-2.2.1.b) et c)
		Mesures de prévention, de recyclage et d'élimination des déchets	IV-2.2.1.b)
		Prise en compte des nuisances sonores et de toute autre forme de pollution spécifique à une activité	III-7.5
	Utilisation durable des ressources	Consommation eau et approvisionnement en eau en fonction des contraintes locales	IV-2.2.1 d)
		Consommation des matières premières et mesures prises pour améliorer l'efficacité dans leur utilisation	IV-2.2.1.b)
		Consommation d'énergie et mesures prises pour améliorer l'efficacité énergétique et le recours aux énergies renouvelables	IV-2.2.1.c)
	Changement climatique	Utilisation des sols	III-7.4
		Rejets de gaz à effet de serre	IV-2.2.1.c)
	Protection de la biodiversité	Adaptation aux conséquences du changement climatique	III-7.2.4
		Mesures prises pour préserver ou développer la biodiversité	III-7.4.
Informations relatives aux engagements sociétaux en faveur du développement durable	Impact territorial, économique et social de l'activité de la société	Impact territorial, économique et social en matière d'emploi et de développement régional	III-8.1 IV-2.2.3
		Impact territorial, économique et social sur les populations riveraines ou locales	III-8.2.
	Relations avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion, les établissements d'enseignement, les associations de défense de l'environnement, les associations de consommateurs et les populations riveraines	Conditions du dialogue avec ces personnes ou organisations	II-1.1
		Actions de partenariat ou de mécénat.	III-1.5. III-8.1. III-8.2.
		Prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux.	III-1.4.
	Sous-traitance et fournisseurs	Importance de la sous-traitance et prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale	III-1.2. III-1.4.
		Actions engagées pour prévenir la corruption	III-1.1. III-1.5.1.c)
	Loyauté des pratiques	Mesures prises en faveur de la santé et de la sécurité des consommateurs	III-1.3 III-3.2.2.b)
		Autres actions engagées en faveur des droits de l'Homme	Profil III-1.2.

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

Conception et réalisation :  EUROKAPI .

CRÉDITS PHOTOS :

Couverture : © Gettyimages/Jetta Productions ; P. 2 : © Saint-Gobain, ph. Sylvain Modet ; Photos historiques (P. 10-11, de gauche à droite) : © Château de Versailles, Dist. RMN-Grand Palais/ image château de Versailles – © Saint-Gobain – © Saint-Gobain PAM – © Saint-Gobain, ph. : Manuel Bougot ; P. 18-19 : © CERR/Saint-Gobain, ©Gyproc/Saint-Gobain © Franck Dunouau/ Saint-Gobain ; PP. 14, 108 à 116 : © Jean Chiscano/Saint-Gobain ; P. 56 : Malvern, USA ©Jeffrey Totaro, Aachen, Germany © Saint-Gobain, Copenhagen, Denmark © Arch. : Bjarke Ingels/ Ph.:Jens Lindhe-BIG, Pantin, France © Photo : Pierre-Yves Brunaud Corsico, Italy © Saint-Gobain, Aubervilliers, France © Saint-Gobain, DomoLab |Arch. Encore Heureux et Sismo | Ph. Thierry Mercier, Puchberg, Austria © Saint-Gobain Rigips Austria, Shanghai, China© Saint-Gobain ; P. 61 : © Leszek Ogrodnik/Saint-Gobain. Tous droits réservés.



DIRECTION DE LA COMMUNICATION
LES MIROIRS - 92096 LA DÉFENSE CEDEX
www.saint-gobain.com